

# MEMORIA DE VERIFICACIÓN

Máster Universitario en Alta Dirección Pública  
por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo

Informe favorable ANECA (solicitud de modificación plan de estudios): 27/05/2022

IMPRESO SOLICITUD PARA VERIFICACIÓN DE TÍTULOS OFICIALES

1. DATOS DE LA UNIVERSIDAD, CENTRO Y TÍTULO QUE PRESENTA LA SOLICITUD

De conformidad con el Real Decreto 1393/2007, por el que se establece la ordenación de las Enseñanzas Universitarias Oficiales

UNIVERSIDAD SOLICITANTE	CENTRO	CÓDIGO CENTRO	
Universidad Internacional Menéndez Pelayo	Centro de Posgrado de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo	28051751	
NIVEL	DENOMINACIÓN CORTA		
Máster	Alta Dirección Pública		
DENOMINACIÓN ESPECÍFICA			
Máster Universitario en Alta Dirección Pública por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo			
NIVEL MECES			
3 3			
RAMA DE CONOCIMIENTO	CONJUNTO		
Ciencias Sociales y Jurídicas	No		
HABILITA PARA EL EJERCICIO DE PROFESIONES REGULADAS	NORMA HABILITACIÓN		
No			
SOLICITANTE			
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO		
MONICA ALVAREZ DE BUERGO BALLESTER	Vicerrectora de Posgrado, Investigación y Formación Permanente		
Tipo Documento	Número Documento		
NIF	00413524F		
REPRESENTANTE LEGAL			
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO		
CARLOS ANDRADAS HERRANZ	Rector		
Tipo Documento	Número Documento		
NIF	02503058Z		
RESPONSABLE DEL TÍTULO			
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO		
MONICA ALVAREZ DE BUERGO BALLESTER	Vicerrectora de Posgrado, Investigación y Formación Permanente		
Tipo Documento	Número Documento		
NIF	00413524F		
2. DIRECCIÓN A EFECTOS DE NOTIFICACIÓN			
A los efectos de la práctica de la NOTIFICACIÓN de todos los procedimientos relativos a la presente solicitud, las comunicaciones se dirigirán a la dirección que figure en el presente apartado.			
DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	MUNICIPIO	TELÉFONO
C/ Isaac Peral 23	28040	Madrid	676360749
E-MAIL	PROVINCIA	FAX	
rector@uimp.es	Madrid	915430897	



### 3. PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

De acuerdo con lo previsto en la Ley Orgánica 5/1999 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, se informa que los datos solicitados en este impreso son necesarios para la tramitación de la solicitud y podrán ser objeto de tratamiento automatizado. La responsabilidad del fichero automatizado corresponde al Consejo de Universidades. Los solicitantes, como cedentes de los datos podrán ejercer ante el Consejo de Universidades los derechos de información, acceso, rectificación y cancelación a los que se refiere el Título III de la citada Ley 5-1999, sin perjuicio de lo dispuesto en otra normativa que ampare los derechos como cedentes de los datos de carácter personal.

El solicitante declara conocer los términos de la convocatoria y se compromete a cumplir los requisitos de la misma, consintiendo expresamente la notificación por medios telemáticos a los efectos de lo dispuesto en el artículo 59 de la 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, en su versión dada por la Ley 4/1999 de 13 de enero.

	En: Madrid, AM 1 de abril de 2022
	Firma: Representante legal de la Universidad



## 1. DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO

### 1.1. DATOS BÁSICOS

NIVEL	DENOMINACIÓN ESPECÍFICA	CONJUNTO	CONVENIO	CONV. ADJUNTO
Máster	Máster Universitario en Alta Dirección Pública por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo	No		Ver Apartado 1: Anexo 1.

#### LISTADO DE ESPECIALIDADES

No existen datos

RAMA	ISCED 1	ISCED 2
Ciencias Sociales y Jurídicas	Ciencias políticas	Ciencias políticas

#### 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

CÓDIGO	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	0
CRÉDITOS OPTATIVOS	CRÉDITOS OBLIGATORIOS	CRÉDITOS TRABAJO FIN GRADO/MÁSTER
0	51	9

#### LISTADO DE ESPECIALIDADES

ESPECIALIDAD	CRÉDITOS OPTATIVOS
No existen datos	

### 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

##### 1.3.2.1. Datos asociados al centro

TIPOS DE ENSEÑANZA QUE SE IMPARTEN EN EL CENTRO		
PRESENCIAL	SEMIPRESENCIAL	VIRTUAL
No	No	Sí
PLAZAS DE NUEVO INGRESO OFERTADAS		
PRIMER AÑO IMPLANTACIÓN	SEGUNDO AÑO IMPLANTACIÓN	
120	120	
	TIEMPO COMPLETO	



	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA
<b>PRIMER AÑO</b>	60.0	60.0
<b>RESTO DE AÑOS</b>	9.0	18.0
<b>TIEMPO PARCIAL</b>		
	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA
<b>PRIMER AÑO</b>	27.0	27.0
<b>RESTO DE AÑOS</b>	33.0	33.0
<b>NORMAS DE PERMANENCIA</b>		
<a href="http://www.uimp.es/actividades-academicas/postgrado-e-investigacion/estudios/masteres-universitarios/normativa-de-permanencia.html">http://www.uimp.es/actividades-academicas/postgrado-e-investigacion/estudios/masteres-universitarios/normativa-de-permanencia.html</a>		
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		
<b>CASTELLANO</b>	<b>CATALÁN</b>	<b>EUSKERA</b>
Sí	No	No
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>
No	No	No
<b>FRANCÉS</b>	<b>ALEMÁN</b>	<b>PORTUGUÉS</b>
No	No	No
<b>ITALIANO</b>	<b>OTRAS</b>	
No	No	



## 2. JUSTIFICACIÓN, ADECUACIÓN DE LA PROPUESTA Y PROCEDIMIENTOS

Ver Apartado 2: Anexo 1.

### 3. COMPETENCIAS

3.1 COMPETENCIAS BÁSICAS Y GENERALES
<b>BÁSICAS</b>
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.
<b>GENERALES</b>
CG5 - Adquisición de habilidades de aprendizaje que favorezcan la obtención de nuevos conocimientos en la vida profesional
CG1 - Comprensión sistemática de los conocimientos adquiridos, que les permita resolver problemas en entornos poco conocidos y en contextos amplios.
CG2 - Capacidad para integrar conocimientos y formular juicios razonados, incluso a partir de información incompleta o limitada
CG3 - Formulación de opiniones y reflexiones que consideren responsabilidades sociales y éticas
CG4 - Capacidad para comunicar conclusiones, conocimientos y razones argumentadas, tanto a público especializado como no experto en la materia
<b>3.2 COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>
CT5 - Resolución de problemas
CT6 - Capacidad crítica y autocrítica
CT7 - Trabajo en equipo de carácter multidisciplinar
CT8 - Compromiso ético con el servicio público
CT9 - Manejo de las tecnologías de la información y comunicación
CT1 - Capacidad de análisis y síntesis
CT2 - Capacidad de organización y planificación
CT3 - Habilidades de comunicación oral y escrita
CT4 - Capacidad de gestión de la información
<b>3.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>
CE1 - Capacidad para la realización de análisis sistemáticos con especial atención a la gestión de las interdependencias del entorno (impacto de las transformaciones del entorno global en la gestión pública)
CE2 - Capacidad para el análisis y comprensión de los factores de cambio y resistencia al cambio del sector público nacional
CE3 - Capacidad para el uso eficaz de los conocimientos y técnicas de planificación de programas y políticas y dirección por objetivos en contextos abiertos a la participación de actores plurales.
CE4 - Capacidad para aplicar el enfoque de pensamiento estratégico en el ejercicio de la actividad directiva en contextos complejos.
CE5 - Capacidad de dirección y liderazgo en las organizaciones públicas.
CE6 - Capacidad para hacer análisis organizacional y diseñar estructuras organizativas
CE7 - Capacidad para el análisis de políticas públicas: instrumentos analíticos esenciales para auxiliar en el diseño, la toma de decisiones y la evaluación de políticas y programas.
CE8 - Capacidad para el análisis y comprensión de diseños de investigación y de técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa adecuado a la toma de decisiones.
CE9 - Capacidad para la utilización y comprensión de las técnicas e instrumentos de gestión intergubernamental.



CE10 - Capacidad para comprender los fundamentos de la economía pública y aplicarlos de forma que se facilite con ello la toma de decisiones eficientes.
CE11 - Capacidad para conocer y manejar el sistema de presupuestación y la eficiente toma de decisiones presupuestarias y financieras.
CE12 - Capacidad para conocer el funcionamiento general del sistema de presupuestación y control económico financiero y trabajar en su marco de forma eficaz.
CE13 - Capacidad para el diseño de instrumentos de infraestructura ética en organizaciones públicas.
CE14 - Capacidad para el diseño y utilización eficaz de un sistema de gestión estratégica de recursos humanos y para la dirección de personas.
CE15 - Capacidad de análisis de la cultura organizativa y diseño de instrumentos de gestión del impacto de la misma en los procedimientos.
CE16 - Capacidad para diseñar procesos, políticas y programas atendiendo al impacto del marco jurídico-institucional de las organizaciones públicas (constricciones legales al ejercicio de las potestades públicas).
CE17 - Capacidad para la comunicación pública de los objetivos y resultados gubernamentales, para la definición de un plan de marketing público y de un sistema de precios y beneficios públicos.
CE18 - Capacidad para la comprensión y utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación para una gestión directiva eficaz y para una mejora de la calidad democrática.
CE19 - Capacidad para transferir los conocimientos, habilidad y actitudes transmitidas en el curso a un proyecto de mejora de gestión que añada valor al sector público correspondiente.
CE20 - Capacidad para desarrollar negociaciones internas y externas con éxito.
CE21 - Capacidad para comprender el papel de las emociones y sentimientos en los procesos de decisión y para facilitar la gestión de dichas emociones de forma inteligente y no dañina para la salud.
CE22 - Capacidad para conocer los fundamentos de la gestión de la calidad total y para gestionar herramientas de evaluación de la calidad en el sector público

#### 4. ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES

##### 4.1 SISTEMAS DE INFORMACIÓN PREVIO

Ver Apartado 4: Anexo 1.

##### 4.2 REQUISITOS DE ACCESO Y CRITERIOS DE ADMISIÓN

La admisión en el Máster requiere estar en posesión de un título universitario oficial español u otro expedido por una institución de educación superior perteneciente al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) que facultan, en el país expedidor del título, para el acceso a enseñanzas de Máster Universitario.

Podrán ser admitidos titulados conforme a sistemas educativos ajenos al EEES sin necesidad de homologación de sus títulos, previa acreditación de un nivel de formación equivalente a los correspondientes títulos universitarios oficiales españoles y que facultan en el país expedidor del título para el acceso a enseñanzas de posgrado. El acceso por esta vía no implicará, en ningún caso, la homologación del título, ni su reconocimiento a otros efectos que el de cursar las enseñanzas de Máster.

El perfil de ingreso requerido para el Máster Universitario en Alta Dirección Pública es el de alumnos en posesión de un título universitario oficial, con una experiencia profesional mínima de 5 años en el desempeño de tareas propias del Grupo A de funcionarios o análogo de personal laboral (contratos de alta dirección o titulados superiores con labores de gestión), que deseen recibir una formación para la acción (*policy applied*). Para funcionarios extranjeros, el grupo A será el análogo, en categoría y nivel de responsabilidad, existente en el país correspondiente.

Los criterios de admisión entre quienes reúnan los requisitos mínimos son los siguientes:

1. Experiencia profesional en puestos directivos (prioritario) o pre-directivos (segunda opción) de la Administración pública.
2. Carta de motivaciones sobre las razones para realizar el programa.
3. Otros méritos profesionales (participación en congresos, publicaciones, membresía en comisiones).
4. Titulación académica de acceso (prioridad para los Graduados/Licenciados en ciencias sociales y jurídicas).
5. Expediente académico de la titulación previa. Se toma en cuenta la nota media del expediente académico.

La Comisión Científica del Máster Universitario en Alta Dirección Pública realizará el examen y valoración de las solicitudes de preinscripción recibidas y aprobará la propuesta de candidatos admitidos según los criterios indicados anteriormente, para su consideración definitiva por la Comisión Académica del programa.

El proceso de selección de los alumnos para el Máster Universitario en Alta Dirección Pública consta de las siguientes fases, adaptándose cada una de las fases a las características de las distintas modalidades:

- 1) Recepción de las solicitudes de los candidatos y análisis de sus méritos. La selección del alumnado que reúna los requisitos mínimos tendrá en cuenta principalmente su experiencia profesional.



2) Entrevista personal. A los aspirantes se les solicita una Carta de Motivación con el fin de que justifiquen las razones que les lleva a matricularse en el programa. Sobre la base de esta carta y de los méritos alegados se desarrolla la entrevista. En el caso de la admisión correspondiente a la modalidad a distancia, la entrevista personal se sustituirá por una conversación telefónica vía Skype o mediante analógico para aquellos que no puedan realizar la misma de manera presencial. En circunstancias excepcionales se podrá desarrollar vía cuestionario administrado on line.

**MODALIDAD PRESENCIAL:**

En la **primera fase**, los candidatos que reúnan los requisitos mínimos serán preseleccionados conforme a los siguientes criterios de valoración de méritos (50 puntos máximo):

- Experiencia profesional previa de al menos 5 años desempeñando puestos de responsabilidad directiva (prioritario) o pre-directiva (segunda opción) en las Administraciones Públicas: en especial, desempeño de funciones gerenciales y/o responsabilidad sobre programas, políticas y servicios en el sector público (Hasta 25 puntos - 50%)

- Otros méritos y experiencias profesionales: (participación en congresos, publicaciones, membresía en comisiones) (Hasta 15 puntos - 30%)

- Formación académica y adecuación del perfil del estudiante al Máster (Graduados/Licenciados en ciencias sociales y jurídicas) (Hasta 10 puntos - 20%)

En la **segunda fase**, se desarrolla la entrevista personal.

Este proceso lo realiza el Director del programa, su objetivo es identificar las actitudes de los candidatos, contrastar la información contenida en la carta de motivación y el curriculum, y conocer más en profundidad las expectativas profesionales de los participantes. Ello tiene la virtualidad de garantizar un alto grado de integración en la composición de los grupos que facilite el aprovechamiento de las materias, su funcionamiento interno y, en general, el éxito del programa.

**MODALIDAD A DISTANCIA:**

Los **criterios de admisión** definidos son:

En la **primera fase**, los candidatos que reúnan los requisitos mínimos serán preseleccionados conforme a los siguientes criterios de valoración de méritos (50 puntos máximo):

- Experiencia profesional previa de al menos 5 años desempeñando puestos de responsabilidad directiva (prioritario) o pre-directiva (segunda opción) en las Administraciones Públicas: en especial, desempeño de funciones gerenciales y/o responsabilidad sobre programas, políticas y servicios en el sector público (Hasta 25 puntos - 50%)

- Otros méritos y experiencias profesionales: (participación en congresos, publicaciones, membresía en comisiones) (Hasta 15 puntos - 30%)

- Formación académica y adecuación del perfil del estudiante al Máster (Graduados/Licenciados en ciencias sociales y jurídicas) (Hasta 10 puntos - 20%)

En la **segunda fase**, se desarrolla la entrevista personal a través de una conversación telefónica vía Skype o mediante analógico. En circunstancias excepcionales se podrá desarrollar vía cuestionario administrado on line.

Este proceso lo realiza el Director la dirección del programa, su objetivo es identificar las actitudes de los candidatos, contrastar la información contenida en la carta de motivación y el curriculum, y conocer más en profundidad las expectativas profesionales de los participantes. Ello tiene la virtualidad de garantizar un alto grado de integración en la composición de los grupos que facilite el aprovechamiento de las materias, su funcionamiento interno y, en general, el éxito del programa.

La Comisión Científica del Programa UIMP-IUIOG realiza el examen y la valoración de las solicitudes de preinscripción remitidas por la Secretaría de Alumnos de la UIMP y aprueba la propuesta de candidatos admitidos, según los criterios indicados anteriormente, para su consideración definitiva por la Comisión Académica del Programa UIMP-IUIOG.

Junto a la acreditación de las competencias mencionadas con anterioridad, se mantendrá el principio de igualdad de género, que cumplirá como mínimo lo establecido en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, así como, aunque no se menciona expresamente en la relación anterior, y la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.

En ningún caso, los estudiantes matriculados podrán cambiar de modalidad.

### 4.3 APOYO A ESTUDIANTES

En la modalidad presencial una vez matriculados, el principal apoyo y orientación de los estudiantes es el que prestan los miembros del equipo de dirección del Programa (Coordinador y personal de administración), si bien a cada alumno se le asigna un profesor tutor que se encarga de llevar a cabo un seguimiento personalizado del estudiante.

Al inicio de las clases, cada uno de los Programas realiza una sesión especial de bienvenida y presentación del Programa a los alumnos, en la que están presentes los miembros del equipo de dirección del Programa, del Instituto y de la UIMP. En ella se repasan los aspectos académicos del Programa, se presenta la normativa propia de la UIMP y del Instituto y los derechos y deberes de los alumnos así como los mecanismos y apoyos académicos con los que contarán durante su proceso de formación.

Además, el Instituto, considerando que el contacto permanente con los estudiantes es de vital importancia, cuenta con la Secretaría Académica, que presta un servicio de orientación personalizada a cada uno de ellos en función de sus necesidades académicas y/o administrativas, atendiendo en un horario flexible ininterrumpidamente para cubrir los diferentes horarios de cada Programa. La atención se realiza tanto en la oficina, como telefónicamente y a través de Internet. Este Servicio, resuelve, de forma rápida, lo que está dentro de sus competencias y canaliza las inquietudes y necesidades de los alumnos, según sea el caso, a las coordinaciones de los Programas. Además, la Secretaría Académica está apoyada por el personal de administración de cada uno de los departamentos, programas y de la UIMP.





La experiencia del Centro con personas con minusvalías ha sido de atención personal y considerando los aspectos y características de cada individuo, no solo en relación con barreras físicas sino también en los mecanismos de formación adaptando las exigencias de rendimiento académico a las limitaciones y posibilidades de alumno. Estos alumnos han tenido desde la coordinación académica de cada Programa, seguimiento, apoyo y asesoría académica permanente.

En la modalidad a distancia Una vez matriculados, el principal apoyo y orientación de los estudiantes lo prestarán los miembros del equipo de dirección del Programa (Coordinador y personal de administración) a través del campus virtual, correo electrónico, llevándoles un seguimiento personalizado. Además, contarán con el servicio técnico (24 horas) del campus virtual gestionado por Telefónica de España (Telefónica Liaison-Cervies):

En los primeros días del máster, antes del inicio de la actividad docente, los alumnos tienen a disposición un Módulo 0 de aprendizaje de uso del Campus Virtual. A través de un vídeo explicativo y varios ejercicios sencillos, los alumnos empiezan a entrar en contacto con las herramientas del Campus Virtual. Estos ejercicios sirven también para que los alumnos empiecen a conocerse entre ellos a pesar de la distancia que supone la virtualidad.

Cuentan también con un vídeo sobre la metodología de trabajo que se va a desarrollar durante el máster, plazos de entrega, un avance informativo sobre el TFM, y otras cuestiones de interés sobre el funcionamiento del máster.

Una vez iniciada la actividad docente, el aprendizaje en la modalidad a distancia se basará en la incorporación a la plataforma de internet, curso por curso, de los siguientes materiales y datos. En primer lugar, una presentación de la asignatura, tanto por medio escrito como por medio de un vídeo en el que cada profesor se presentará y presentará su asignatura. En la pestaña de presentación se deberá incorporar la guía de la asignatura y la planificación docente. La guía de la asignatura debe incluir la identificación de la asignatura, así como una presentación inicial; las competencias a alcanzar; el contenido con el temario detallado; las actividades formativas, con las lecturas, prácticas, foros, casos prácticos, etc.; el tiempo de trabajo para las diferentes actividades; la metodología y el plan general de trabajo; los métodos de evaluación; los recursos y materiales didácticos a utilizar con la bibliografía; y el perfil del profesor/a.

La planificación es un documento en el que ya consta, de forma detallada, el plan de trabajo semana a semana, las tutorías y los recursos existentes. En esta planificación se definirá el tema a estudiar cada semana, con el ejercicio de autoevaluación a completar por el alumno/a, las horas de tutoría, los trabajos, debates, o foros que en esa semana se abran. Además de la presentación, la plataforma incluirá una pestaña para los datos de CV del profesorado, una dedicada a evaluación, y una donde se colgarán todas las unidades didácticas con sus PDF correspondientes, los casos prácticos, los trabajos a realizar y su método de ejecución, los foros que se abrirán, con sus temas y las fechas de realización. Cada alumno tendrá un tutor que le irá guiando en el proceso de cumplimiento de las actividades curriculares y un profesor que le corregirá y dará *feed back* al proceso de aprendizaje. En todo caso, habrá dos momentos en los que se exigirá presencialidad; en primer lugar, en la asignatura Trabajo Fin de Máster, se precisa una reunión presencial virtual con el profesor y tutor/a de la asignatura al inicio del curso para definir el tema, pregunta de investigación, enfoques, bibliografía. Esta reunión presencial podrá sustituirse por videoconferencia en aquellos casos debidamente justificados. El segundo momento de presencialidad será el de la presentación del TFM ante el Tribunal que, nuevamente, solo en casos excepcionales y debidamente justificados podrá hacerse por videoconferencia. Finalmente, existirá presencialidad en el Seminario Permanente de Gobierno, Administración y Economía Pública, aunque la posible ausencia se podrá sustituir por un trabajo en el que se resuman debates y conclusiones, tras la entrega de las grabaciones correspondientes a los alumnos/as que no pudieran acudir. El Seminario Permanente es un actividad extracurricular que se ofrece a los alumnos para analizar temas de actualidad político-administrativo.

La defensa del TFM podrá realizarse de manera presencial física o virtualmente, esta última a través del campus virtual de la UIIOG que garantiza la sincronía (e identidad del estudiante) entre estudiante y tribunal.

Cada alumno tendrá un tutor/a para el seguimiento del TFM Máster, además, cada profesor deberá dar un seguimiento semanal a los alumnos, además de evaluar trabajos y exámenes y guiar foros y debates.

Como quiera que se imparte también una modalidad presencial, la selección de alumnos para una y otra modalidad, se basará, en primer lugar, en la elección del candidato/a al Máster, posteriormente, se siguen los mismos criterios excepto en la entrevista personal. La entrevista personal se sustituirá por una conversación telefónica vía Skype o mediante un análogo, en circunstancias excepcionales se podrá desarrollar un cuestionario administrado on-line.

#### 4.4 SISTEMA DE TRANSFERENCIA Y RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS

##### Reconocimiento de Créditos Cursados en Enseñanzas Superiores Oficiales no Universitarias

MÍNIMO	MÁXIMO
0	0

##### Reconocimiento de Créditos Cursados en Títulos Propios

MÍNIMO	MÁXIMO
0	0

##### Adjuntar Título Propio

Ver Apartado 4: Anexo 2.

##### Reconocimiento de Créditos Cursados por Acreditación de Experiencia Laboral y Profesional

MÍNIMO	MÁXIMO
0	0

**Normas Generales sobre títulos Oficiales de Máster y Doctorado de la UIMP** aprobada por el Consejo de Gobierno de 14 de agosto de 2008, y en particular, lo referente al "Reconocimiento de Estudios", apartado VI del documento, artículo 23 sobre "Reconocimiento de estudios en los programas oficiales de Máster y Doctorado".



Corresponderá a la Comisión de Estudios de Posgrado la propuesta al Rector de la UIMP de posibles reconocimientos parciales de estudios en los programas oficiales, a petición de los interesados. El reconocimiento parcial de estudios se aplicará en el caso de asignaturas o módulos cuyos contenidos sean sustancialmente iguales a los reconocidos, o si se han obtenido a través de programas internacionales de movilidad.

El reconocimiento supone trasladar al expediente la calificación obtenida en los estudios que se reconocen.

#### Solicitud

Las estudiantes presentarán sus solicitudes de reconocimiento de estudios en la Secretaría de Alumnos de Posgrado de la UIMP. Las solicitudes deberán ir acompañadas de la siguiente documentación:

- Título y/o certificado de estudios en el que consten las asignaturas cursadas, duración de los estudios y calificación obtenida.
- La documentación de los estudios de otros Centros o de otras Universidades españolas distintas de la UIMP deberá estar compulsada, o se presentará documentación original y copia para su cotejo en esta Universidad.
- En el caso de estudios realizados en el extranjero será necesario que la documentación esté legalizada. En el caso de los países de la Unión Europea no será necesaria la legalización, sino únicamente la autenticación o cotejo de los documentos por los correspondientes servicios consulares del país o la presentación o cotejo de los documentos por los correspondientes servicios consulares del país o la presentación de originales y copia para su cotejo en esta Universidad.
- El plazo de solicitud será de 15 días desde la finalización del plazo de matrícula.

La solicitud del estudiante deberá ir acompañada de un informe del Director/a responsable del programa correspondiente que certifique la educación de la solicitud, la cual será valorada por la Comisión de Posgrado.

#### Propuesta de resolución

La propuesta de resolución corresponderá a la Comisión de Estudios de Posgrado de la UIMP, que la elevará al Consejo de Gobierno de dicha Universidad para su aprobación.

La resolución se trasladará a la Secretaría de alumnos de Posgrado para su inclusión en el expediente del estudiante.

### Estudios que pueden reconocerse

#### Estudios realizados en la UIMP

- Realizados en otros Másteres oficiales de la UIMP
- Enseñanzas propias universitarias post-licenciatura/ ingeniería (reconocidas como títulos propios de la UIMP).

En estos casos, se procederá al reconocimiento de asignaturas o módulos, recogiendo la calificación correspondiente.

El reconocimiento de estudios realizados en la propia UIMP no llevará tasas adicionales

#### Otros estudios

- Estudios realizados en otros Másteres oficiales españoles aprobados al amparo del RD 1393/2007.
- Estudios realizados en programas de Doctorado de otras Universidades españolas del plan de estudios regulados por el Decreto 778/98 de Tercer Ciclo.
- Estudios extranjeros realizados con posterioridad a la titulación que da acceso a los Estudios de Máster o Doctorado en el país correspondiente.
- Enseñanzas propias universitarias post-licenciatura/ ingeniería (reconocidas como títulos propios de universidades españolas o títulos de universidades extranjeras posteriores a la titulación que da acceso a los Estudios de Máster o Doctorado en el país correspondiente).
- Cursos extracurriculares de nivel equivalente a los Estudios de Máster o Doctorado en los que exista un control académico y, consecuentemente una evaluación del trabajo realizado por el alumno. El estudiante deberá abonar el 25% establecido como precio público del ECTS del estudio en el que se reconoce.

Los créditos basados en horas lectivas no son directamente equiparables a los créditos ECTS; por este motivo, la Comisión Académica del título realizará la propuesta de reconocimiento.

#### 4.6 COMPLEMENTOS FORMATIVOS



## 5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

<b>5.1 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS</b>		
Ver Apartado 5: Anexo 1.		
<b>5.2 ACTIVIDADES FORMATIVAS</b>		
Análisis de caso y/o resolución de problemas		
Lecturas de textos científicos recomendados		
Autoevaluación de prácticas (retroalimentación)		
Autoevaluación de conocimientos (pruebas de opción múltiple)		
Trabajos en grupo		
Trabajos individuales		
Debates y/o tormentas de ideas		
Sesiones de tutorías		
Preparación de contenidos teóricos		
Preparación de casos prácticos		
Trabajo sobre unidades didácticas		
<b>5.3 METODOLOGÍAS DOCENTES</b>		
Resolución de casos prácticos		
Comunicación de experiencias		
Trabajos sobre textos científicos (comentario de texto)		
Trabajos individuales y en grupo		
Enseñanza a distancia. Trabajo individual sobre unidades didácticas		
Metodologías de trabajo sincrónico y asincrónico, tutorías a través de correo electrónico o personales. Además, activación de foros a través del aula virtual en donde los alumnos pueden expresar al resto del grupo sus aportaciones personales sobre las lecturas y debatir sobre temas relacionados, pueden exponer observaciones, comentarios o dudas.		
<b>5.4 SISTEMAS DE EVALUACIÓN</b>		
Comentario de texto sobre lecturas		
Análisis de casos prácticos y/o resolución de problemas		
Pruebas de conocimiento, preguntas escritas relativas a conceptos (temas y/o preguntas cortas) y/o pruebas escritas de respuesta única y opción múltiple. Se realizará al final de cada asignatura		
Trabajos en grupo orientados desde el aula virtual		
Trabajos individuales orientados desde el aula virtual		
Evaluación de la participación en foros y debates		
Defensa ante la Comisión de Estudios del Trabajo Fin de Máster		
<b>5.5 SIN NIVEL 1</b>		
<b>NIVEL 2: Trabajo de fin de Máster</b>		
<b>5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2</b>		
<b>CARÁCTER</b>	Trabajo Fin de Grado / Máster	
<b>ECTS NIVEL 2</b>	9	
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral</b>		
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 3</b>
	9	
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 6</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 9</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 10</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 11</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 12</b>



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		
No existen datos		
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
Realizar, presentar y defender un trabajo con utilidad profesional y entidad académica que cumpla con las competencias tanto transversales como generales y específicas.		
5.5.1.3 CONTENIDOS		
<p><u>Normas para la elaboración del documento:</u></p> <p>La extensión y el formato del documento serán fijados por cada tutor siguiendo las normas establecidas por la Dirección del Máster. Independientemente, se recomienda que tenga una extensión mínima de 80 páginas y una máxima de 120 páginas, excluyendo portada e índice y anexos (éstos irán al final del documento).</p> <p>La primera página del documento recogerá la portada del trabajo con el nombre del Centro, la materia (y profesor), nombre del proyecto, nombre del alumno y del Máster. Los documentos estarán encuadrados debidamente.</p> <p>El contenido de los proyectos es variable pero cuando se refiera a intervenciones de mejora en una organización todos incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección de un problema, amenaza u oportunidad concreta en la unidad organizativa de acogida.</li> <li>• Análisis de situación del problema, amenaza u oportunidad. Esto incluye: análisis de capacidades organizativas, análisis de necesidades de los clientes, análisis de las acciones emprendidas por la organización para solucionar las necesidades con las capacidades de que dispone.</li> <li>• Diseño de alternativas que potencien los puntos fuertes de los programas en curso y que solucionen los puntos débiles detectados.</li> </ul>		
5.5.1.4 OBSERVACIONES		
5.5.1.5 COMPETENCIAS		
5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES		
CG5 - Adquisición de habilidades de aprendizaje que favorezcan la obtención de nuevos conocimientos en la vida profesional		
CG1 - Comprensión sistemática de los conocimientos adquiridos, que les permita resolver problemas en entornos poco conocidos y en contextos amplios.		
CG2 - Capacidad para integrar conocimientos y formular juicios razonados, incluso a partir de información incompleta o limitada		
CG3 - Formulación de opiniones y reflexiones que consideren responsabilidades sociales y éticas		
CG4 - Capacidad para comunicar conclusiones, conocimientos y razones argumentadas, tanto a público especializado como no experto en la materia		
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		
CT5 - Resolución de problemas		
CT6 - Capacidad crítica y autocrítica		
CT8 - Compromiso ético con el servicio público		
CT9 - Manejo de las tecnologías de la información y comunicación		
CT1 - Capacidad de análisis y síntesis		
CT2 - Capacidad de organización y planificación		
CT3 - Habilidades de comunicación oral y escrita		
CT4 - Capacidad de gestión de la información		
5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS		
CE1 - Capacidad para la realización de análisis sistemáticos con especial atención a la gestión de las interdependencias del entorno (impacto de las transformaciones del entorno global en la gestión pública)		
CE2 - Capacidad para el análisis y comprensión de los factores de cambio y resistencia al cambio del sector público nacional		
CE8 - Capacidad para el análisis y comprensión de diseños de investigación y de técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa adecuado a la toma de decisiones.		
CE13 - Capacidad para el diseño de instrumentos de infraestructura ética en organizaciones públicas.		
CE19 - Capacidad para transferir los conocimientos, habilidad y actitudes transmitidas en el curso a un proyecto de mejora de gestión que añade valor al sector público correspondiente.		
5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Lecturas de textos científicos recomendados	65	0
Trabajos individuales	150	0
Sesiones de tutorías	10	10
5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES		
Trabajos sobre textos científicos (comentario de texto)		
Trabajos individuales y en grupo		
5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Trabajos individuales orientados desde el aula virtual	0.0	50.0
Defensa ante la Comisión de Estudios del Trabajo Fin de Máster	0.0	50.0
NIVEL 2: Dirección estratégica para las organizaciones públicas		
5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2		
CARÁCTER	Obligatoria	
ECTS NIVEL 2	6	
DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral		
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
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>
No	No	No
<b>FRANCÉS</b>	<b>ALEMÁN</b>	<b>PORTUGUÉS</b>
No	No	No
<b>ITALIANO</b>	<b>OTRAS</b>	
No	No	
<b>NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3</b>		
<b>5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>		
<p>Resultados aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de pensamiento complejo</li> <li>- Análisis del entorno mediante la aplicación de metodologías DAFO</li> <li>- Definir visión de éxito, misión y objetivos estratégicos para una institución</li> <li>- Identificación y análisis de agentes críticos</li> <li>- Identificación de líneas estratégicas</li> <li>- Diseño y evaluación de planes estratégicos</li> </ul>		
<b>5.5.1.3 CONTENIDOS</b>		
<p><b>BREVE DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS:</b>          Los objetivos de la asignatura son: manejar los conceptos, técnicas y herramientas de la dirección estratégica en las organizaciones públicas; capacitar para el análisis sistémico y la identificación de elementos de impacto del entorno; diseñar instrumentos para la gestión de las interdependencias del entorno (capacidad para identificar el impacto de las transformaciones sociales en la gestión pública); proporcionar capacidad para el diseño, implantación y evaluación de planes estratégicos; trabajar instrumentos y técnicas de dirección estratégica, con especial atención al cuadro de mando integral (balanced scorecard).          Contenidos principales:          - Dirección estratégica y generación de valor público.          - Análisis y gestión de interdependencias del entorno: las transformaciones ambientales y su impacto en las organizaciones públicas.          - La necesidad de aplicar nuevos enfoques a la acción pública: el planteamiento estratégico como técnica de dirección en el sector público.          - Técnicas de gestión estratégica          - Análisis y diseño de planes estratégicos.          - Utilidad, diseño e implantación del cuadro de mando integral.</p>		
<b>5.5.1.4 OBSERVACIONES</b>		
<p>La modalidad a distancia se imparte a través de un campus virtual gestionado por el equipo informático y docente de IUIOG por Telefónica de España (Telefónica Learning Service). Este campus virtual cuenta con todos los procedimientos técnicos necesarios para la validación, control y verificación del acceso por parte de los alumnos.</p> <p><del>Esta ficha muestra la modalidad a distancia de esta asignatura obligatoria.</del></p>		
<b>5.5.1.5 COMPETENCIAS</b>		
<b>5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES</b>		
CG5 - Adquisición de habilidades de aprendizaje que favorezcan la obtención de nuevos conocimientos en la vida profesional		
CG1 - Comprensión sistemática de los conocimientos adquiridos, que les permita resolver problemas en entornos poco conocidos y en contextos amplios.		
CG2 - Capacidad para integrar conocimientos y formular juicios razonados, incluso a partir de información incompleta o limitada		
CG3 - Formulación de opiniones y reflexiones que consideren responsabilidades sociales y éticas		
CG4 - Capacidad para comunicar conclusiones, conocimientos y razones argumentadas, tanto a público especializado como no experto en la materia		
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.		
<b>5.5.1.5.2 TRANSVERSALES</b>		
CT5 - Resolución de problemas		
CT6 - Capacidad crítica y autocrítica		
CT7 - Trabajo en equipo de carácter multidisciplinar		
CT8 - Compromiso ético con el servicio público		
CT9 - Manejo de las tecnologías de la información y comunicación		
CT1 - Capacidad de análisis y síntesis		
CT2 - Capacidad de organización y planificación		
CT3 - Habilidades de comunicación oral y escrita		
CT4 - Capacidad de gestión de la información		
<b>5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS</b>		
CE2 - Capacidad para el análisis y comprensión de los factores de cambio y resistencia al cambio del sector público nacional		
CE5 - Capacidad de dirección y liderazgo en las organizaciones públicas.		
CE6 - Capacidad para hacer análisis organizacional y diseñar estructuras organizativas		
CE13 - Capacidad para el diseño de instrumentos de infraestructura ética en organizaciones públicas.		
<b>5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS</b>		
<b>ACTIVIDAD FORMATIVA</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRESENCIALIDAD</b>
Análisis de caso y/o resolución de problemas	20	0
Lecturas de textos científicos recomendados	10	0
Autoevaluación de prácticas (retroalimentación)	10	0
Autoevaluación de conocimientos (pruebas de opción múltiple)	20	0
Trabajos en grupo	10	0
Trabajos individuales	15	0
Debates y/o tormentas de ideas	10	0
Sesiones de tutorías	10	0
Preparación de contenidos teóricos	5	0
Preparación de casos prácticos	10	0
Trabajo sobre unidades didácticas	30	0
<b>5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES</b>		
Resolución de casos prácticos		
Comunicación de experiencias		
Trabajos sobre textos científicos (comentario de texto)		
Trabajos individuales y en grupo		
Enseñanza a distancia. Trabajo individual sobre unidades didácticas		
Metodologías de trabajo sincrónico y asincrónico, tutorías a través de correo electrónico o personales. Además, activación de foros a través del aula virtual en donde los alumnos pueden expresar al resto del grupo sus aportaciones personales sobre las lecturas y debatir sobre temas relacionados, pueden exponer observaciones, comentarios o dudas.		
<b>5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN</b>		
<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN MÍNIMA</b>	<b>PONDERACIÓN MÁXIMA</b>
Comentario de texto sobre lecturas	5.0	10.0



Análisis de casos prácticos y/o resolución de problemas	5.0	10.0
Pruebas de conocimiento, preguntas escritas relativas a conceptos (temas y/o preguntas cortas) y/o pruebas escritas de respuesta única y opción múltiple. Se realizará al final de cada asignatura	20.0	40.0
Trabajos en grupo orientados desde el aula virtual	5.0	10.0
Trabajos individuales orientados desde el aula virtual	10.0	20.0
Evaluación de la participación en foros y debates	5.0	10.0
<b>NIVEL 2: Organización y gestión de la calidad (I)</b>		
<b>5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2</b>		
<b>CARÁCTER</b>	Obligatoria	
<b>ECTS NIVEL 2</b>	3	
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral</b>		
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 3</b>
3		
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 6</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 9</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 10</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 11</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 12</b>
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		
<b>CASTELLANO</b>	<b>CATALÁN</b>	<b>EUSKERA</b>
Sí	No	No
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>
No	No	No
<b>FRANCÉS</b>	<b>ALEMÁN</b>	<b>PORTUGUÉS</b>
No	No	No
<b>ITALIANO</b>	<b>OTRAS</b>	
No	No	
<b>NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3</b>		
<b>5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>		
<p>Resultados de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de las teorías más importantes sobre la organización y su aplicación práctica.</li> <li>- Diseño de estructuras por funciones y por procesos</li> </ul>		
<b>5.5.1.3 CONTENIDOS</b>		
<p><b>BREVE DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS:</b>          Los objetivos de la asignatura son: identificar los principios y métodos para el diseño de la estructura de la organización, practicar el análisis y diagnóstico organizativo, elaborar diseños y simulaciones de estructuras, conocer los principios y claves de la organización por funciones y por procesos.          Contenidos principales:          # Los fundamentos de la organización de las instituciones.          # Análisis y diseño de estructuras organizativas.          # Organización por funciones y procesos: aplicaciones prácticas.</p>		
<b>5.5.1.4 OBSERVACIONES</b>		
<p>La modalidad a distancia se imparte a través de un campus virtual gestionado por el equipo informático y docente de IUIOG por Telefónica de España (Telefónica Learning Service). Este campus virtual cuenta con todos los procedimientos técnicos necesarios para la validación, control y verificación del acceso por parte de los alumnos.</p>		





Esta ficha muestra la modalidad a distancia de esta asignatura obligatoria.		
<b>5.5.1.5 COMPETENCIAS</b>		
<b>5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES</b>		
CG5 - Adquisición de habilidades de aprendizaje que favorezcan la obtención de nuevos conocimientos en la vida profesional		
CG1 - Comprensión sistemática de los conocimientos adquiridos, que les permita resolver problemas en entornos poco conocidos y en contextos amplios.		
CG2 - Capacidad para integrar conocimientos y formular juicios razonados, incluso a partir de información incompleta o limitada		
CG3 - Formulación de opiniones y reflexiones que consideren responsabilidades sociales y éticas		
CG4 - Capacidad para comunicar conclusiones, conocimientos y razones argumentadas, tanto a público especializado como no experto en la materia		
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.		
<b>5.5.1.5.2 TRANSVERSALES</b>		
CT5 - Resolución de problemas		
CT6 - Capacidad crítica y autocrítica		
CT7 - Trabajo en equipo de carácter multidisciplinar		
CT8 - Compromiso ético con el servicio público		
CT9 - Manejo de las tecnologías de la información y comunicación		
CT1 - Capacidad de análisis y síntesis		
CT2 - Capacidad de organización y planificación		
CT3 - Habilidades de comunicación oral y escrita		
CT4 - Capacidad de gestión de la información		
<b>5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS</b>		
CE2 - Capacidad para el análisis y comprensión de los factores de cambio y resistencia al cambio del sector público nacional		
CE5 - Capacidad de dirección y liderazgo en las organizaciones públicas.		
CE6 - Capacidad para hacer análisis organizacional y diseñar estructuras organizativas		
CE13 - Capacidad para el diseño de instrumentos de infraestructura ética en organizaciones públicas.		
<b>5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS</b>		
<b>ACTIVIDAD FORMATIVA</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRESENCIALIDAD</b>
Análisis de caso y/o resolución de problemas	10	0
Lecturas de textos científicos recomendados	5	0
Autoevaluación de prácticas (retroalimentación)	5	0
Autoevaluación de conocimientos (pruebas de opción múltiple)	10	0
Trabajos en grupo	5	0



Trabajos individuales	7	0
Debates y/o tormentas de ideas	5	0
Sesiones de tutorías	5	0
Preparación de contenidos teóricos	3	0
Preparación de casos prácticos	5	0
Trabajo sobre unidades didácticas	15	0
<b>5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES</b>		
Resolución de casos prácticos		
Comunicación de experiencias		
Trabajos sobre textos científicos (comentario de texto)		
Trabajos individuales y en grupo		
Enseñanza a distancia. Trabajo individual sobre unidades didácticas		
Metodologías de trabajo sincrónico y asincrónico, tutorías a través de correo electrónico o personales. Además, activación de foros a través del aula virtual en donde los alumnos pueden expresar al resto del grupo sus aportaciones personales sobre las lecturas y debatir sobre temas relacionados, pueden exponer observaciones, comentarios o dudas.		
<b>5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN</b>		
<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN MÍNIMA</b>	<b>PONDERACIÓN MÁXIMA</b>
Comentario de texto sobre lecturas	5.0	10.0
Análisis de casos prácticos y/o resolución de problemas	5.0	10.0
Pruebas de conocimiento, preguntas escritas relativas a conceptos (temas y/o preguntas cortas) y/o pruebas escritas de respuesta única y opción múltiple. Se realizará al final de cada asignatura	20.0	40.0
Trabajos en grupo orientados desde el aula virtual	5.0	10.0
Trabajos individuales orientados desde el aula virtual	10.0	20.0
Evaluación de la participación en foros y debates	5.0	10.0
<b>NIVEL 2: Marketing público</b>		
<b>5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2</b>		
<b>CARÁCTER</b>	Obligatoria	
<b>ECTS NIVEL 2</b>	6	
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral</b>		
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 3</b>
6		
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 6</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 9</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 10</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 11</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 12</b>
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		
<b>CASTELLANO</b>	<b>CATALÁN</b>	<b>EUSKERA</b>
Sí	No	No
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>
No	No	No



FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
<b>5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>		
<p>Resultados de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento sobre cómo generar información de inteligencia para la acción</li> <li>- Capacidad para realizar una segmentación del mercado</li> <li>- Identificar las variables comunicativas clave en la gestión de los programas y servicios públicos</li> <li>- Identificación de estrategias de distribución de servicios</li> <li>- Capacidad para determinar precios de servicios públicos</li> </ul>		
<b>5.5.1.3 CONTENIDOS</b>		
<p>BREVE DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS: Los objetivos de la asignatura son: familiarizar a los participantes con el concepto de márketing público y con las herramientas a emplear para la implantación del márketing en las organizaciones como estrategia para alcanzar la calidad.</p> <p>Contenidos principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción al márketing público</li> <li>- La generación de información de inteligencia</li> <li>- La segmentación del mercado</li> <li>- La gestión de los programas</li> <li>- Las estrategias de distribución de servicios</li> <li>- La determinación de los precios</li> <li>- La comunicación gubernamental efectiva</li> </ul>		
<b>5.5.1.4 OBSERVACIONES</b>		
<p>La modalidad a distancia se imparte a través de un campus virtual gestionado por el equipo informático y docente de UIIOG por Telefónica de España (Telefónica Learning Service). Este campus virtual cuenta con todos los procedimientos técnicos necesarios para la validación, control y verificación del acceso por parte de los alumnos.</p> <p>Esta ficha muestra la modalidad a distancia de esta asignatura obligatoria.</p>		
<b>5.5.1.5 COMPETENCIAS</b>		
<b>5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES</b>		
CG5 - Adquisición de habilidades de aprendizaje que favorezcan la obtención de nuevos conocimientos en la vida profesional		
CG1 - Comprensión sistemática de los conocimientos adquiridos, que les permita resolver problemas en entornos poco conocidos y en contextos amplios.		
CG2 - Capacidad para integrar conocimientos y formular juicios razonados, incluso a partir de información incompleta o limitada		
CG3 - Formulación de opiniones y reflexiones que consideren responsabilidades sociales y éticas		
CG4 - Capacidad para comunicar conclusiones, conocimientos y razones argumentadas, tanto a público especializado como no experto en la materia		
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.		



<b>5.5.1.5.2 TRANSVERSALES</b>		
CT5 - Resolución de problemas		
CT6 - Capacidad crítica y autocrítica		
CT7 - Trabajo en equipo de carácter multidisciplinar		
CT8 - Compromiso ético con el servicio público		
CT9 - Manejo de las tecnologías de la información y comunicación		
CT1 - Capacidad de análisis y síntesis		
CT2 - Capacidad de organización y planificación		
CT3 - Habilidades de comunicación oral y escrita		
CT4 - Capacidad de gestión de la información		
<b>5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS</b>		
CE1 - Capacidad para la realización de análisis sistemáticos con especial atención a la gestión de las interdependencias del entorno (impacto de las transformaciones del entorno global en la gestión pública)		
CE2 - Capacidad para el análisis y comprensión de los factores de cambio y resistencia al cambio del sector público nacional		
CE8 - Capacidad para el análisis y comprensión de diseños de investigación y de técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa adecuado a la toma de decisiones.		
CE13 - Capacidad para el diseño de instrumentos de infraestructura ética en organizaciones públicas.		
CE17 - Capacidad para la comunicación pública de los objetivos y resultados gubernamentales, para la definición de un plan de marketing público y de un sistema de precios y beneficios públicos.		
<b>5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS</b>		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Análisis de caso y/o resolución de problemas	20	0
Lecturas de textos científicos recomendados	10	0
Autoevaluación de prácticas (retroalimentación)	10	0
Autoevaluación de conocimientos (pruebas de opción múltiple)	20	0
Trabajos en grupo	10	0
Trabajos individuales	15	0
Debates y/o tormentas de ideas	10	0
Sesiones de tutorías	10	0
Preparación de contenidos teóricos	5	0
Preparación de casos prácticos	10	0
Trabajo sobre unidades didácticas	30	0
<b>5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES</b>		
Resolución de casos prácticos		
Comunicación de experiencias		
Trabajos sobre textos científicos (comentario de texto)		
Trabajos individuales y en grupo		
Enseñanza a distancia. Trabajo individual sobre unidades didácticas		
Metodologías de trabajo sincrónico y asincrónico, tutorías a través de correo electrónico o personales. Además, activación de foros a través del aula virtual en donde los alumnos pueden expresar al resto del grupo sus aportaciones personales sobre las lecturas y debatir sobre temas relacionados, pueden exponer observaciones, comentarios o dudas.		
<b>5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN</b>		



SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Comentario de texto sobre lecturas	5.0	10.0
Análisis de casos prácticos y/o resolución de problemas	5.0	10.0
Pruebas de conocimiento, preguntas escritas relativas a conceptos (temas y/o preguntas cortas) y/o pruebas escritas de respuesta única y opción múltiple. Se realizará al final de cada asignatura	20.0	40.0
Trabajos en grupo orientados desde el aula virtual	5.0	10.0
Trabajos individuales orientados desde el aula virtual	10.0	20.0
Evaluación de la participación en foros y debates	5.0	10.0
<b>NIVEL 2: Problemas jurídico-sociales de la acción administrativa</b>		
<b>5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2</b>		
<b>CARÁCTER</b>	Obligatoria	
<b>ECTS NIVEL 2</b>	6	
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral</b>		
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 3</b>
6		
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 6</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 9</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 10</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 11</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 12</b>
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		
<b>CASTELLANO</b>	<b>CATALÁN</b>	<b>EUSKERA</b>
Sí	No	No
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>
No	No	No
<b>FRANCÉS</b>	<b>ALEMÁN</b>	<b>PORTUGUÉS</b>
No	No	No
<b>ITALIANO</b>	<b>OTRAS</b>	
No	No	
<b>NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3</b>		
<b>5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>		
Resultados de aprendizaje: ¿ Capacidad de situar a la Administración pública en el sistema jurídico nacional y europeo y de entender su peculiar rol y preeminencia ¿ Conocimiento de la última normativa de interés para los directivos públicos ¿ Conocimiento de la jurisprudencia más relevante sobre el gobierno y la administración. ¿ Identificación de los grandes retos que desde la perspectiva jurídica tienen las Administraciones públicas en España		
<b>5.5.1.3 CONTENIDOS</b>		
<p><b>BREVE DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS:</b> Los objetivos de la asignatura son: se trata de analizar el marco constitucional y legal de las Administraciones Públicas y la problemática específica de cada una de ellas, desde el punto de vista jurídico, en el marco político y en la situación económica actual.</p> <p>En concreto se analizan: ¿ La organización y disfuncionalidades de la Administración General del Estado y las pautas para su reforma en el marco de su ámbito de competencias y de relaciones con la UE. ¿ El sistema autonómico, financiación del mismo y la incidencia de la financiación en el marco de su actual régimen competencial, con especial mención de las formas de prestación de los grandes servicios públicos en red. ¿ Análisis de la organización local y las expectativas de su evolución tras haber asumido un haz de competencias que cada vez resulta más difícil de sostener pero siendo la única Administración que gestiona estas materias. ¿ La problemática actual de la duplicidad de competencias. ¿ Evolución de las formas de actuación administrativa con incidencia específica en la conformación y participación de empresas y organizaciones no gubernamentales en la prestación de servicios públicos.</p>		



5.5.1.4 OBSERVACIONES		
<p>La modalidad a distancia se imparte a través de un campus virtual gestionado por el equipo informático y docente de UIIOG por Telefónica de España (Telefónica Learning Service). Este campus virtual cuenta con todos los procedimientos técnicos necesarios para la validación, control y verificación del acceso por parte de los alumnos.</p> <p>Esta ficha muestra la modalidad a distancia de esta asignatura obligatoria.</p>		
5.5.1.5 COMPETENCIAS		
5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES		
CG5 - Adquisición de habilidades de aprendizaje que favorezcan la obtención de nuevos conocimientos en la vida profesional		
CG1 - Comprensión sistemática de los conocimientos adquiridos, que les permita resolver problemas en entornos poco conocidos y en contextos amplios.		
CG2 - Capacidad para integrar conocimientos y formular juicios razonados, incluso a partir de información incompleta o limitada		
CG3 - Formulación de opiniones y reflexiones que consideren responsabilidades sociales y éticas		
CG4 - Capacidad para comunicar conclusiones, conocimientos y razones argumentadas, tanto a público especializado como no experto en la materia		
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		
CT5 - Resolución de problemas		
CT6 - Capacidad crítica y autocrítica		
CT7 - Trabajo en equipo de carácter multidisciplinar		
CT8 - Compromiso ético con el servicio público		
CT9 - Manejo de las tecnologías de la información y comunicación		
CT1 - Capacidad de análisis y síntesis		
CT2 - Capacidad de organización y planificación		
CT3 - Habilidades de comunicación oral y escrita		
CT4 - Capacidad de gestión de la información		
5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS		
CE2 - Capacidad para el análisis y comprensión de los factores de cambio y resistencia al cambio del sector público nacional		
CE9 - Capacidad para la utilización y comprensión de las técnicas e instrumentos de gestión intergubernamental.		
CE13 - Capacidad para el diseño de instrumentos de infraestructura ética en organizaciones públicas.		
CE16 - Capacidad para diseñar procesos, políticas y programas atendiendo al impacto del marco jurídico-institucional de las organizaciones públicas (constricciones legales al ejercicio de las potestades públicas).		
5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Análisis de caso y/o resolución de problemas	20	0
Lecturas de textos científicos recomendados	10	0



Autoevaluación de prácticas (retroalimentación)	10	0
Autoevaluación de conocimientos (pruebas de opción múltiple)	20	0
Trabajos en grupo	10	0
Trabajos individuales	15	0
Debates y/o tormentas de ideas	10	0
Sesiones de tutorías	10	0
Preparación de contenidos teóricos	5	0
Preparación de casos prácticos	10	0
Trabajo sobre unidades didácticas	30	0
<b>5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES</b>		
Resolución de casos prácticos		
Comunicación de experiencias		
Trabajos sobre textos científicos (comentario de texto)		
Trabajos individuales y en grupo		
Enseñanza a distancia. Trabajo individual sobre unidades didácticas		
Metodologías de trabajo sincrónico y asincrónico, tutorías a través de correo electrónico o personales. Además, activación de foros a través del aula virtual en donde los alumnos pueden expresar al resto del grupo sus aportaciones personales sobre las lecturas y debatir sobre temas relacionados, pueden exponer observaciones, comentarios o dudas.		
<b>5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN</b>		
<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN MÍNIMA</b>	<b>PONDERACIÓN MÁXIMA</b>
Comentario de texto sobre lecturas	5.0	10.0
Análisis de casos prácticos y/o resolución de problemas	5.0	10.0
Pruebas de conocimiento, preguntas escritas relativas a conceptos (temas y/o preguntas cortas) y/o pruebas escritas de respuesta única y opción múltiple. Se realizará al final de cada asignatura	20.0	40.0
Trabajos en grupo orientados desde el aula virtual	5.0	10.0
Trabajos individuales orientados desde el aula virtual	10.0	20.0
Evaluación de la participación en foros y debates	5.0	10.0
<b>NIVEL 2: Análisis y gestión intergubernamental de políticas públicas</b>		
<b>5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2</b>		
<b>CARÁCTER</b>	Obligatoria	
<b>ECTS NIVEL 2</b>	6	
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral</b>		
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 3</b>
6		
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 6</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 9</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 10</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 11</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 12</b>
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		



CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE		
<p>Resultados de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿ Capacidad de comprensión de las variables genéricas que influyen en la formulación de políticas y programas y su aplicación a la dirección estratégica.</li> <li>¿ Desarrollo de habilidades de toma de decisiones en situaciones complejas.</li> <li>¿ Comprensión de la dinámica de los puntos de veto en la fase de implantación de las políticas y definición de estrategias de superación de barreras.</li> <li>¿ Comprender las bases esenciales del diseño de proyectos de evaluación y conocimiento de sus técnicas y herramientas fundamentales.</li> <li>¿ Capacidad para interpretar el sistema de relaciones y de gestión intergubernamental en el marco de las políticas públicas.</li> <li>¿ Manejo de técnicas e instrumentos de gestión intergubernamental en el marco de políticas públicas.</li> </ul>		
5.5.1.3 CONTENIDOS		
<p>BREVE DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS:</p> <p>Los objetivos de la asignatura son: manejo de los instrumentos utilizados para el diseño y formulación de políticas públicas; capacidad para analizar los tipos de problemas y condicionantes de las decisiones de política pública; capacidad para el diseño de sistemas de implantación efectiva de políticas y programas públicos; manejo de los instrumentos y técnicas fundamentales de evaluación de programas y capacidad para entender las peculiaridades de la gestión de políticas públicas en contextos de intergubernamentalidad.</p> <p>Contenidos principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li># Análisis de políticas como instrumento para la dirección.</li> <li># El diseño y formulación de políticas públicas: La gestión de la agenda pública como habilidad directiva.</li> <li># La adopción de decisiones efectivas: fundamentos analíticos y herramientas básicas.</li> <li># La implantación como fase determinante para la resolución de problemas públicos: claves de una implementación eficaz.</li> <li># La evaluación de políticas públicas: fundamentos e instrumentos esenciales.</li> <li># La gestión de políticas y programas públicos en contextos intergubernamentales complejos.</li> </ul>		
5.5.1.4 OBSERVACIONES		
<p>La modalidad a distancia se imparte a través de un campus virtual gestionado por el equipo informático y docente de UIIOG por Telefónica de España (Telefónica Learning Service): Este campus virtual cuenta con todos los procedimientos técnicos necesarios para la validación, control y verificación del acceso por parte de los alumnos.</p> <p>Esta ficha muestra la modalidad a distancia de esta asignatura obligatoria:</p>		
5.5.1.5 COMPETENCIAS		
5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES		
CG5 - Adquisición de habilidades de aprendizaje que favorezcan la obtención de nuevos conocimientos en la vida profesional		
CG1 - Comprensión sistemática de los conocimientos adquiridos, que les permita resolver problemas en entornos poco conocidos y en contextos amplios.		
CG2 - Capacidad para integrar conocimientos y formular juicios razonados, incluso a partir de información incompleta o limitada		
CG3 - Formulación de opiniones y reflexiones que consideren responsabilidades sociales y éticas		
CG4 - Capacidad para comunicar conclusiones, conocimientos y razones argumentadas, tanto a público especializado como no experto en la materia		
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.		
<b>5.5.1.5.2 TRANSVERSALES</b>		
CT5 - Resolución de problemas		
CT6 - Capacidad crítica y autocrítica		
CT7 - Trabajo en equipo de carácter multidisciplinar		
CT8 - Compromiso ético con el servicio público		
CT9 - Manejo de las tecnologías de la información y comunicación		
CT1 - Capacidad de análisis y síntesis		
CT2 - Capacidad de organización y planificación		
CT3 - Habilidades de comunicación oral y escrita		
CT4 - Capacidad de gestión de la información		
<b>5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS</b>		
CE1 - Capacidad para la realización de análisis sistemáticos con especial atención a la gestión de las interdependencias del entorno (impacto de las transformaciones del entorno global en la gestión pública)		
CE2 - Capacidad para el análisis y comprensión de los factores de cambio y resistencia al cambio del sector público nacional		
CE7 - Capacidad para el análisis de políticas públicas: instrumentos analíticos esenciales para auxiliar en el diseño, la toma de decisiones y la evaluación de políticas y programas.		
CE8 - Capacidad para el análisis y comprensión de diseños de investigación y de técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa adecuado a la toma de decisiones.		
CE9 - Capacidad para la utilización y comprensión de las técnicas e instrumentos de gestión intergubernamental.		
CE13 - Capacidad para el diseño de instrumentos de infraestructura ética en organizaciones públicas.		
<b>5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS</b>		
<b>ACTIVIDAD FORMATIVA</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRESENCIALIDAD</b>
Análisis de caso y/o resolución de problemas	20	0
Lecturas de textos científicos recomendados	10	0
Autoevaluación de prácticas (retroalimentación)	10	0
Autoevaluación de conocimientos (pruebas de opción múltiple)	20	0
Trabajos en grupo	10	0
Trabajos individuales	15	0
Debates y/o tormentas de ideas	10	0
Sesiones de tutorías	10	0
Preparación de contenidos teóricos	5	0
Preparación de casos prácticos	10	0
Trabajo sobre unidades didácticas	30	0
<b>5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES</b>		
Resolución de casos prácticos		
Comunicación de experiencias		
Trabajos sobre textos científicos (comentario de texto)		
Trabajos individuales y en grupo		
Enseñanza a distancia. Trabajo individual sobre unidades didácticas		



Metodologías de trabajo sincrónico y asincrónico, tutorías a través de correo electrónico o personales. Además, activación de foros a través del aula virtual en donde los alumnos pueden expresar al resto del grupo sus aportaciones personales sobre las lecturas y debatir sobre temas relacionados, pueden exponer observaciones, comentarios o dudas.

**5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN**

SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Comentario de texto sobre lecturas	5.0	10.0
Análisis de casos prácticos y/o resolución de problemas	5.0	10.0
Pruebas de conocimiento, preguntas escritas relativas a conceptos (temas y/o preguntas cortas) y/o pruebas escritas de respuesta única y opción múltiple. Se realizará al final de cada asignatura	20.0	40.0
Trabajos en grupo orientados desde el aula virtual	5.0	10.0
Trabajos individuales orientados desde el aula virtual	10.0	20.0
Evaluación de la participación en foros y debates	5.0	10.0

**NIVEL 2: Organización y gestión de la calidad (II)**

**5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2**

**CARÁCTER** Obligatoria

**ECTS NIVEL 2** 3

**DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral**

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

**NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3**

**5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE**

- Resultados de aprendizaje:
- ¿ Fundamentos de la gestión de la calidad total
  - ¿ Comprensión de las virtualidades de la certificación de calidad en los servicios públicos
  - ¿ Comprensión del modelo de excelencia EFQM y desarrollo de prácticas de autoevaluación

**5.5.1.3 CONTENIDOS**

**BREVE DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS:**  
 Los objetivos de la asignatura son: conocer los fundamentos de la gestión de la calidad y conocer los métodos y herramientas básicos de certificación de calidad de servicios y conocer las bases esenciales del modelo de excelencia EFQM.  
 Contenidos principales:



- ¿ Los fundamentos de la gestión de calidad total.
- ¿ Las bases de la certificación de calidad con especial mención de la norma ISO 9001:2000

El modelo de excelencia EFQM: sus fundamentos y virtualidades.

#### 5.5.1.4 OBSERVACIONES

La modalidad a distancia se imparte a través de un campus virtual gestionado por el equipo informático y docente de IUIOG por Telefónica de España (Telefónica Learning Service). Este campus virtual cuenta con todos los procedimientos técnicos necesarios para la validación, control y verificación del acceso por parte de los alumnos.

~~Esta ficha muestra la modalidad a distancia de esta asignatura obligatoria.~~

#### 5.5.1.5 COMPETENCIAS

##### 5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CG5 - Adquisición de habilidades de aprendizaje que favorezcan la obtención de nuevos conocimientos en la vida profesional

CG1 - Comprensión sistemática de los conocimientos adquiridos, que les permita resolver problemas en entornos poco conocidos y en contextos amplios.

CG2 - Capacidad para integrar conocimientos y formular juicios razonados, incluso a partir de información incompleta o limitada

CG3 - Formulación de opiniones y reflexiones que consideren responsabilidades sociales y éticas

CG4 - Capacidad para comunicar conclusiones, conocimientos y razones argumentadas, tanto a público especializado como no experto en la materia

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

CT5 - Resolución de problemas

CT6 - Capacidad crítica y autocrítica

CT7 - Trabajo en equipo de carácter multidisciplinar

CT8 - Compromiso ético con el servicio público

CT9 - Manejo de las tecnologías de la información y comunicación

CT1 - Capacidad de análisis y síntesis

CT2 - Capacidad de organización y planificación

CT3 - Habilidades de comunicación oral y escrita

CT4 - Capacidad de gestión de la información

##### 5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS

CE2 - Capacidad para el análisis y comprensión de los factores de cambio y resistencia al cambio del sector público nacional

CE13 - Capacidad para el diseño de instrumentos de infraestructura ética en organizaciones públicas.

CE22 - Capacidad para conocer los fundamentos de la gestión de la calidad total y para gestionar herramientas de evaluación de la calidad en el sector público

##### 5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS

ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Análisis de caso y/o resolución de problemas	10	0



Lecturas de textos científicos recomendados	5	0
Autoevaluación de prácticas (retroalimentación)	5	0
Autoevaluación de conocimientos (pruebas de opción múltiple)	10	0
Trabajos en grupo	5	0
Trabajos individuales	7	0
Debates y/o tormentas de ideas	5	0
Sesiones de tutorías	5	0
Preparación de contenidos teóricos	3	0
Preparación de casos prácticos	5	0
Trabajo sobre unidades didácticas	15	0
<b>5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES</b>		
Resolución de casos prácticos		
Comunicación de experiencias		
Trabajos sobre textos científicos (comentario de texto)		
Trabajos individuales y en grupo		
Enseñanza a distancia. Trabajo individual sobre unidades didácticas		
Metodologías de trabajo sincrónico y asincrónico, tutorías a través de correo electrónico o personales. Además, activación de foros a través del aula virtual en donde los alumnos pueden expresar al resto del grupo sus aportaciones personales sobre las lecturas y debatir sobre temas relacionados, pueden exponer observaciones, comentarios o dudas.		
<b>5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN</b>		
<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN MÍNIMA</b>	<b>PONDERACIÓN MÁXIMA</b>
Comentario de texto sobre lecturas	5.0	10.0
Análisis de casos prácticos y/o resolución de problemas	5.0	10.0
Pruebas de conocimiento, preguntas escritas relativas a conceptos (temas y/o preguntas cortas) y/o pruebas escritas de respuesta única y opción múltiple. Se realizará al final de cada asignatura	20.0	40.0
Trabajos en grupo orientados desde el aula virtual	5.0	10.0
Trabajos individuales orientados desde el aula virtual	10.0	20.0
Evaluación de la participación en foros y debates	5.0	10.0
<b>NIVEL 2: Recursos económicos: presupuestación y gestión presupuestaria</b>		
<b>5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2</b>		
<b>CARÁCTER</b>	Obligatoria	
<b>ECTS NIVEL 2</b>	6	
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral</b>		
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 3</b>
	6	
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 6</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 9</b>



ECTS Cuatrimestral 10	ECTS Cuatrimestral 11	ECTS Cuatrimestral 12
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		
<b>CASTELLANO</b>	<b>CATALÁN</b>	<b>EUSKERA</b>
Sí	No	No
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>
No	No	No
<b>FRANCÉS</b>	<b>ALEMÁN</b>	<b>PORTUGUÉS</b>
No	No	No
<b>ITALIANO</b>	<b>OTRAS</b>	
No	No	
NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3		
<b>5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>		
<p>Resultados de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿ Conocimiento de las teorías sobre los fallos del mercado y los fallos del Estado</li> <li>¿ Comprensión de los rasgos fundamentales del análisis económico aplicado a las decisiones de interés colectivo</li> <li>¿ Habilidad para formular un presupuesto básico de una unidad administrativa</li> <li>¿ Comprensión de los fundamentos de la técnica del análisis coste-beneficio</li> <li>¿ Identificar las dinámicas esenciales del control del gasto público y los deberes de los directivos públicos en esa fase.</li> </ul>		
<b>5.5.1.3 CONTENIDOS</b>		
<p>BREVE DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS: Los objetivos de la asignatura son: capacidad de análisis sobre la realidad compleja que es el sector público y su papel en la economía; manejo de técnicas de elaboración presupuestaria y gestión económica; habilidades para la evaluación presupuestaria y su impacto; adquisición de técnicas útiles en la toma de decisiones en el sector de la economía pública.</p> <p>Contenidos principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿ El papel del sector público en una economía de mercado</li> <li>¿ La elección colectiva y el comportamiento del sector público</li> <li>¿ Técnicas de elaboración presupuestaria</li> <li>¿ El análisis coste-beneficio como instrumento para la decisión colectiva</li> <li>¿ Las principales políticas de gasto e ingreso en el estado de bienestar</li> <li>¿ La presupuestación en España</li> <li>¿ La ejecución del gasto público</li> <li>¿ El control del gasto público</li> <li>¿ El control financiero</li> <li>¿ Las reformas de la gestión financiera del gasto y revisión del papel del sector público en las modernas economías de mercado</li> </ul>		
<b>5.5.1.4 OBSERVACIONES</b>		
<p>La modalidad a distancia se imparte a través de un campus virtual gestionado por el equipo informático y docente de UIIOG por Telefónica de España (Telefónica Learning Service). Este campus virtual cuenta con todos los procedimientos técnicos necesarios para la validación, control y verificación del acceso por parte de los alumnos.</p> <p>Esta ficha muestra la modalidad a distancia de esta asignatura obligatoria.</p>		
<b>5.5.1.5 COMPETENCIAS</b>		
<b>5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES</b>		
CG5 - Adquisición de habilidades de aprendizaje que favorezcan la obtención de nuevos conocimientos en la vida profesional		
CG1 - Comprensión sistemática de los conocimientos adquiridos, que les permita resolver problemas en entornos poco conocidos y en contextos amplios.		
CG2 - Capacidad para integrar conocimientos y formular juicios razonados, incluso a partir de información incompleta o limitada		
CG3 - Formulación de opiniones y reflexiones que consideren responsabilidades sociales y éticas		
CG4 - Capacidad para comunicar conclusiones, conocimientos y razones argumentadas, tanto a público especializado como no experto en la materia		
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.		
<b>5.5.1.5.2 TRANSVERSALES</b>		
CT5 - Resolución de problemas		
CT6 - Capacidad crítica y autocrítica		
CT7 - Trabajo en equipo de carácter multidisciplinar		
CT1 - Capacidad de análisis y síntesis		
CT2 - Capacidad de organización y planificación		
CT3 - Habilidades de comunicación oral y escrita		
CT4 - Capacidad de gestión de la información		
<b>5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS</b>		
CE1 - Capacidad para la realización de análisis sistemáticos con especial atención a la gestión de las interdependencias del entorno (impacto de las transformaciones del entorno global en la gestión pública)		
CE2 - Capacidad para el análisis y comprensión de los factores de cambio y resistencia al cambio del sector público nacional		
CE8 - Capacidad para el análisis y comprensión de diseños de investigación y de técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa adecuado a la toma de decisiones.		
CE10 - Capacidad para comprender los fundamentos de la economía pública y aplicarlos de forma que se facilite con ello la toma de decisiones eficientes.		
CE11 - Capacidad para conocer y manejar el sistema de presupuestación y la eficiente toma de decisiones presupuestarias y financieras.		
CE12 - Capacidad para conocer el funcionamiento general del sistema de presupuestación y control económico financiero y trabajar en su marco de forma eficaz.		
CE13 - Capacidad para el diseño de instrumentos de infraestructura ética en organizaciones públicas.		
<b>5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS</b>		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Análisis de caso y/o resolución de problemas	20	0
Lecturas de textos científicos recomendados	10	0
Autoevaluación de prácticas (retroalimentación)	10	0
Autoevaluación de conocimientos (pruebas de opción múltiple)	20	0
Trabajos en grupo	10	0
Trabajos individuales	15	0
Debates y/o tormentas de ideas	10	0
Sesiones de tutorías	10	0
Preparación de contenidos teóricos	5	0
Preparación de casos prácticos	10	0
Trabajo sobre unidades didácticas	30	0
<b>5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES</b>		
Resolución de casos prácticos		
Comunicación de experiencias		
Trabajos sobre textos científicos (comentario de texto)		
Trabajos individuales y en grupo		



Enseñanza a distancia. Trabajo individual sobre unidades didácticas		
Metodologías de trabajo sincrónico y asincrónico, tutorías a través de correo electrónico o personales. Además, activación de foros a través del aula virtual en donde los alumnos pueden expresar al resto del grupo sus aportaciones personales sobre las lecturas y debatir sobre temas relacionados, pueden exponer observaciones, comentarios o dudas.		
<b>5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN</b>		
<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN MÍNIMA</b>	<b>PONDERACIÓN MÁXIMA</b>
Comentario de texto sobre lecturas	5.0	10.0
Análisis de casos prácticos y/o resolución de problemas	5.0	10.0
Pruebas de conocimiento, preguntas escritas relativas a conceptos (temas y/o preguntas cortas) y/o pruebas escritas de respuesta única y opción múltiple. Se realizará al final de cada asignatura	20.0	40.0
Trabajos en grupo orientados desde el aula virtual	5.0	10.0
Trabajos individuales orientados desde el aula virtual	10.0	20.0
Evaluación de la participación en foros y debates	5.0	10.0
<b>NIVEL 2: Gestión estratégica de los Recursos Humanos y ética pública</b>		
<b>5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2</b>		
<b>CARÁCTER</b>	Obligatoria	
<b>ECTS NIVEL 2</b>	6	
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral</b>		
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 3</b>
	6	
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 6</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 9</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 10</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 11</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 12</b>
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		
<b>CASTELLANO</b>	<b>CATALÁN</b>	<b>EUSKERA</b>
Sí	No	No
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>
No	No	No
<b>FRANCÉS</b>	<b>ALEMÁN</b>	<b>PORTUGUÉS</b>
No	No	No
<b>ITALIANO</b>	<b>OTRAS</b>	
No	No	
<b>NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3</b>		
<b>5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>		
<p>Resultados de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿ Comprensión de las dinámicas actuales en gestión de las personas</li> <li>¿ Identificación de los componentes de un sistema de recursos humanos integral</li> <li>¿ Conocimiento de las teorías sobre motivación</li> <li>¿ Identificación de estrategias de motivación del personal</li> <li>¿ Comprensión de las dinámicas de grupo</li> <li>¿ Identificación de estrategias para generar y liderar equipos de trabajo eficaces</li> <li>¿ Conocimiento de la teoría de las competencias en la gestión de recursos humanos</li> <li>¿ Diseño de un sistema de evaluación del rendimiento en el sector público</li> <li>¿ Diseño de un sistema de puestos y perfiles profesionales</li> </ul>		



- ¿ Diseño de un sistema de carrera
- ¿ Identificación las tensiones éticas en el servicio público y los conflictos de interés
- ¿ Capacidad para resolver dilemas éticos de forma que añade valor público y dé ejemplo.

#### 5.5.1.3 CONTENIDOS

##### BREVE DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS:

Los objetivos de la asignatura son: analizar con los participantes los problemas fundamentales de la gestión de recursos humanos en las administraciones; exponer a los participantes posibles soluciones a los problemas detectados, basadas en las experiencias nacionales y comparadas, y en la literatura más reciente sobre la materia; debatir sobre los problemas de implantación de las soluciones aportadas en las organizaciones de cada participante; impulsar una reflexión sobre valores del servicio público y actitudes a incorporar por parte de los directivos; aportar un marco teórico de análisis que dé coherencia a la reflexión y a las aportaciones técnicas propuestas; proporcionar conocimientos sobre compromiso ético y de servicio público.

##### Contenidos principales:

- ¿ Las transformaciones de la sociedad y las nuevas tendencias en gestión estratégica de recursos humanos
- ¿ El sistema de recursos humanos y sus subcomponentes en la teoría y en la práctica de las Administraciones
- ¿ La planificación de recursos humanos: técnicas de definición de necesidades cuantitativas y cualitativas
- ¿ La gestión por competencias y su aplicación al sector público
- ¿ El análisis funcional
- ¿ La motivación del empleado público y las técnicas de motivación del directivo
- ¿ La evaluación del desempeño: instrumentos, retos y potencialidades
- ¿ La gestión y dirección de equipos de alto rendimiento
- ¿ El liderazgo transformacional y el liderazgo adaptativo
- ¿ La cultura organizativa como factor de liderazgo
- ¿ La ética pública y la deontología del servidor público: los conflictos de valores.
- ¿ La infraestructura ética, los marcos de integridad: cómo promover integridad y prevenir la corrupción en el sector público.

#### 5.5.1.4 OBSERVACIONES

La modalidad a distancia se imparte a través de un campus virtual gestionado por el equipo informático y docente de IUIOG por ~~Telefónica de España~~ (Telefónica Learning Service). Este campus virtual cuenta con todos los procedimientos técnicos necesarios para la validación, control y verificación del acceso por parte de los alumnos.

~~Esta ficha muestra la modalidad a distancia de esta asignatura obligatoria.~~

#### 5.5.1.5 COMPETENCIAS

##### 5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES

CG5 - Adquisición de habilidades de aprendizaje que favorezcan la obtención de nuevos conocimientos en la vida profesional

CG1 - Comprensión sistemática de los conocimientos adquiridos, que les permita resolver problemas en entornos poco conocidos y en contextos amplios.

CG2 - Capacidad para integrar conocimientos y formular juicios razonados, incluso a partir de información incompleta o limitada

CG3 - Formulación de opiniones y reflexiones que consideren responsabilidades sociales y éticas

CG4 - Capacidad para comunicar conclusiones, conocimientos y razones argumentadas, tanto a público especializado como no experto en la materia

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

CT5 - Resolución de problemas

CT6 - Capacidad crítica y autocrítica

CT7 - Trabajo en equipo de carácter multidisciplinar

CT8 - Compromiso ético con el servicio público

CT9 - Manejo de las tecnologías de la información y comunicación

CT1 - Capacidad de análisis y síntesis

CT2 - Capacidad de organización y planificación

CT3 - Habilidades de comunicación oral y escrita





CT4 - Capacidad de gestión de la información		
<b>5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS</b>		
CE1 - Capacidad para la realización de análisis sistemáticos con especial atención a la gestión de las interdependencias del entorno (impacto de las transformaciones del entorno global en la gestión pública)		
CE2 - Capacidad para el análisis y comprensión de los factores de cambio y resistencia al cambio del sector público nacional		
CE5 - Capacidad de dirección y liderazgo en las organizaciones públicas.		
CE13 - Capacidad para el diseño de instrumentos de infraestructura ética en organizaciones públicas.		
CE14 - Capacidad para el diseño y utilización eficaz de un sistema de gestión estratégica de recursos humanos y para la dirección de personas.		
CE15 - Capacidad de análisis de la cultura organizativa y diseño de instrumentos de gestión del impacto de la misma en los procedimientos.		
<b>5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS</b>		
<b>ACTIVIDAD FORMATIVA</b>	<b>HORAS</b>	<b>PRESENCIALIDAD</b>
Análisis de caso y/o resolución de problemas	20	0
Lecturas de textos científicos recomendados	10	0
Autoevaluación de prácticas (retroalimentación)	10	0
Autoevaluación de conocimientos (pruebas de opción múltiple)	20	0
Trabajos en grupo	10	0
Trabajos individuales	15	0
Debates y/o tormentas de ideas	10	0
Sesiones de tutorías	10	0
Preparación de contenidos teóricos	5	0
Preparación de casos prácticos	10	0
Trabajo sobre unidades didácticas	30	0
<b>5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES</b>		
Resolución de casos prácticos		
Comunicación de experiencias		
Trabajos sobre textos científicos (comentario de texto)		
Trabajos individuales y en grupo		
Enseñanza a distancia. Trabajo individual sobre unidades didácticas		
Metodologías de trabajo sincrónico y asincrónico, tutorías a través de correo electrónico o personales. Además, activación de foros a través del aula virtual en donde los alumnos pueden expresar al resto del grupo sus aportaciones personales sobre las lecturas y debatir sobre temas relacionados, pueden exponer observaciones, comentarios o dudas.		
<b>5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN</b>		
<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN MÍNIMA</b>	<b>PONDERACIÓN MÁXIMA</b>
Comentario de texto sobre lecturas	5.0	10.0
Análisis de casos prácticos y/o resolución de problemas	5.0	10.0
Pruebas de conocimiento, preguntas escritas relativas a conceptos (temas y/o preguntas cortas) y/o pruebas escritas de respuesta única y opción múltiple. Se realizará al final de cada asignatura	20.0	40.0



Trabajos en grupo orientados desde el aula virtual	5.0	10.0
Trabajos individuales orientados desde el aula virtual	10.0	20.0
Evaluación de la participación en foros y debates	5.0	10.0
<b>NIVEL 2: Habilidades y competencias directivas</b>		
<b>5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2</b>		
<b>CARÁCTER</b>	Obligatoria	
<b>ECTS NIVEL 2</b>	3	
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral</b>		
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 3</b>
	3	
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 6</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 9</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 10</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 11</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 12</b>
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		
<b>CASTELLANO</b>	<b>CATALÁN</b>	<b>EUSKERA</b>
Sí	No	No
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>
No	No	No
<b>FRANCÉS</b>	<b>ALEMÁN</b>	<b>PORTUGUÉS</b>
No	No	No
<b>ITALIANO</b>	<b>OTRAS</b>	
No	No	
<b>NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3</b>		
<b>5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>		
<p>Resultados aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿ Saber generar redes y negociar interna y externamente en el marco de la gestión del cambio.</li> <li>¿ Saber hacer frente a conflictos interpersonales de forma eficaz y manteniendo la autoestima de sus equipos.</li> <li>¿ Capacidad para manejar sus emociones y para comprender las de los demás y actuar conforme a ello</li> <li>¿ Saber delegar y organizar eficazmente una agenda compleja</li> <li>¿ Capacidad para comprender las fuentes de estrés y la forma de minimizar sus efectos negativos</li> <li>¿ Capacidad para reconocer y analizar situaciones de mobbing y para actuar de forma eficaz eliminándolas</li> </ul>		
<b>5.5.1.3 CONTENIDOS</b>		
<p>BREVE DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿ Técnicas para la gestión del cambio</li> <li>¿ Técnicas de negociación</li> <li>¿ Técnicas para la resolución de conflictos interpersonales,</li> <li>¿ Técnicas para el desarrollo de la inteligencia emocional,</li> <li>¿ Técnicas para la delegación y el empowement¿</li> <li>¿ Técnicas para la organización y gestión del tiempo.</li> <li>¿ La gestión del estrés del directivo</li> <li>¿ El mobbing laboral</li> </ul>		
<b>5.5.1.4 OBSERVACIONES</b>		
<p>La modalidad a distancia se imparte a través de un campus virtual gestionado por el equipo informático y docente de UIUOG por Telefónica de España (Telefónica Learning Service): Este campus virtual cuenta con todos los procedimientos técnicos necesarios para la validación, control y verificación del acceso por parte de los alumnos.</p> <p>Esta ficha muestra la modalidad a distancia de esta asignatura obligatoria.</p>		
<b>5.5.1.5 COMPETENCIAS</b>		
<b>5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES</b>		



CG5 - Adquisición de habilidades de aprendizaje que favorezcan la obtención de nuevos conocimientos en la vida profesional		
CG1 - Comprensión sistemática de los conocimientos adquiridos, que les permita resolver problemas en entornos poco conocidos y en contextos amplios.		
CG2 - Capacidad para integrar conocimientos y formular juicios razonados, incluso a partir de información incompleta o limitada		
CG3 - Formulación de opiniones y reflexiones que consideren responsabilidades sociales y éticas		
CG4 - Capacidad para comunicar conclusiones, conocimientos y razones argumentadas, tanto a público especializado como no experto en la materia		
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.		
<b>5.5.1.5.2 TRANSVERSALES</b>		
CT5 - Resolución de problemas		
CT6 - Capacidad crítica y autocrítica		
CT7 - Trabajo en equipo de carácter multidisciplinar		
CT8 - Compromiso ético con el servicio público		
CT9 - Manejo de las tecnologías de la información y comunicación		
CT1 - Capacidad de análisis y síntesis		
CT2 - Capacidad de organización y planificación		
CT3 - Habilidades de comunicación oral y escrita		
CT4 - Capacidad de gestión de la información		
<b>5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS</b>		
CE1 - Capacidad para la realización de análisis sistemáticos con especial atención a la gestión de las interdependencias del entorno (impacto de las transformaciones del entorno global en la gestión pública)		
CE2 - Capacidad para el análisis y comprensión de los factores de cambio y resistencia al cambio del sector público nacional		
CE5 - Capacidad de dirección y liderazgo en las organizaciones públicas.		
CE15 - Capacidad de análisis de la cultura organizativa y diseño de instrumentos de gestión del impacto de la misma en los procedimientos.		
CE20 - Capacidad para desarrollar negociaciones internas y externas con éxito.		
CE21 - Capacidad para comprender el papel de las emociones y sentimientos en los procesos de decisión y para facilitar la gestión de dichas emociones de forma inteligente y no dañina para la salud.		
<b>5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS</b>		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Análisis de caso y/o resolución de problemas	10	0
Lecturas de textos científicos recomendados	5	0
Autoevaluación de prácticas (retroalimentación)	5	0
Autoevaluación de conocimientos (pruebas de opción múltiple)	10	0



Trabajos en grupo	5	0
Trabajos individuales	7	0
Debates y/o tormentas de ideas	5	0
Sesiones de tutorías	5	0
Preparación de contenidos teóricos	3	0
Preparación de casos prácticos	5	0
Trabajo sobre unidades didácticas	15	0
<b>5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES</b>		
Resolución de casos prácticos		
Comunicación de experiencias		
Trabajos sobre textos científicos (comentario de texto)		
Trabajos individuales y en grupo		
Enseñanza a distancia. Trabajo individual sobre unidades didácticas		
Metodologías de trabajo sincrónico y asincrónico, tutorías a través de correo electrónico o personales. Además, activación de foros a través del aula virtual en donde los alumnos pueden expresar al resto del grupo sus aportaciones personales sobre las lecturas y debatir sobre temas relacionados, pueden exponer observaciones, comentarios o dudas.		
<b>5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN</b>		
<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN MÍNIMA</b>	<b>PONDERACIÓN MÁXIMA</b>
Comentario de texto sobre lecturas	5.0	10.0
Análisis de casos prácticos y/o resolución de problemas	5.0	10.0
Pruebas de conocimiento, preguntas escritas relativas a conceptos (temas y/o preguntas cortas) y/o pruebas escritas de respuesta única y opción múltiple. Se realizará al final de cada asignatura	20.0	40.0
Trabajos en grupo orientados desde el aula virtual	5.0	10.0
Trabajos individuales orientados desde el aula virtual	10.0	20.0
Evaluación de la participación en foros y debates	5.0	10.0
<b>NIVEL 2: Innovación y gobierno abierto</b>		
<b>5.5.1.1 Datos Básicos del Nivel 2</b>		
<b>CARÁCTER</b>	Obligatoria	
<b>ECTS NIVEL 2</b>	6	
<b>DESPLIEGUE TEMPORAL: Cuatrimestral</b>		
<b>ECTS Cuatrimestral 1</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 2</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 3</b>
	6	
<b>ECTS Cuatrimestral 4</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 5</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 6</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 7</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 8</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 9</b>
<b>ECTS Cuatrimestral 10</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 11</b>	<b>ECTS Cuatrimestral 12</b>
<b>LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE</b>		
<b>CASTELLANO</b>	<b>CATALÁN</b>	<b>EUSKERA</b>
Sí	No	No
<b>GALLEGO</b>	<b>VALENCIANO</b>	<b>INGLÉS</b>



No	No	No
<b>FRANCÉS</b>	<b>ALEMÁN</b>	<b>PORTUGUÉS</b>
No	No	No
<b>ITALIANO</b>	<b>OTRAS</b>	
No	No	
<b>NO CONSTAN ELEMENTOS DE NIVEL 3</b>		
<b>5.5.1.2 RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b>		
<p>Resultados de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿ Identificar las nuevas tendencias de gestión y el papel de las TIC en ello</li> <li>¿ Comprensión del funcionamiento de los índices de transparencia y buen gobierno</li> <li>¿ Diseño de sistemas de simplificación normativa</li> <li>¿ Diseño de planes de administración electrónica</li> <li>¿ Identificar las virtualidades y límites de la participación ciudadana en la formulación y gestión de políticas y servicios públicos</li> <li>¿ Conocimiento de los rasgos esenciales del buen gobierno y su operativización en marcos de integridad.</li> </ul>		
<b>5.5.1.3 CONTENIDOS</b>		
<p>BREVE DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS:</p> <p>Los objetivos de la asignatura son: generar capacidades para un uso adecuado y un aprovechamiento óptimo de las nuevas tecnologías aplicadas a la mejora de la gestión pública; general capacidades para un uso adecuado y un aprovechamiento óptimo de las nuevas tecnologías aplicadas a la mejora de la democracia.</p> <p>Contenidos principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿ Modernización de la administración pública: nuevas tendencias en gestión en red</li> <li>¿ Los avances en las nuevas tecnologías aplicadas a la administración: gobierno electrónico</li> <li>¿ La democracia participativa y su aplicación a la administración pública: participación ciudadana y gobierno abierto</li> <li>¿ La transparencia en la administración</li> <li>¿ Derecho de acceso a la información pública</li> <li>¿ Reutilización de datos y participación on line: el buen gobierno como gobierno abierto</li> </ul>		
<b>5.5.1.4 OBSERVACIONES</b>		
<p>La modalidad a distancia se imparte a través de un campus virtual gestionado por el equipo informático y docente de UIIOG por Telefónica de España (Telefónica Learning Service). Este campus virtual cuenta con todos los procedimientos técnicos necesarios para la validación, control y verificación del acceso por parte de los alumnos.</p> <p>Esta ficha muestra la modalidad a distancia de esta asignatura obligatoria.</p>		
<b>5.5.1.5 COMPETENCIAS</b>		
<b>5.5.1.5.1 BÁSICAS Y GENERALES</b>		
CG5 - Adquisición de habilidades de aprendizaje que favorezcan la obtención de nuevos conocimientos en la vida profesional		
CG1 - Comprensión sistemática de los conocimientos adquiridos, que les permita resolver problemas en entornos poco conocidos y en contextos amplios.		
CG2 - Capacidad para integrar conocimientos y formular juicios razonados, incluso a partir de información incompleta o limitada		
CG3 - Formulación de opiniones y reflexiones que consideren responsabilidades sociales y éticas		
CG4 - Capacidad para comunicar conclusiones, conocimientos y razones argumentadas, tanto a público especializado como no experto en la materia		
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.		
<b>5.5.1.5.2 TRANSVERSALES</b>		
CT5 - Resolución de problemas		
CT6 - Capacidad crítica y autocrítica		



CT7 - Trabajo en equipo de carácter multidisciplinar		
CT8 - Compromiso ético con el servicio público		
CT9 - Manejo de las tecnologías de la información y comunicación		
CT1 - Capacidad de análisis y síntesis		
CT2 - Capacidad de organización y planificación		
CT3 - Habilidades de comunicación oral y escrita		
CT4 - Capacidad de gestión de la información		
<b>5.5.1.5.3 ESPECÍFICAS</b>		
CE1 - Capacidad para la realización de análisis sistemáticos con especial atención a la gestión de las interdependencias del entorno (impacto de las transformaciones del entorno global en la gestión pública)		
CE2 - Capacidad para el análisis y comprensión de los factores de cambio y resistencia al cambio del sector público nacional		
CE3 - Capacidad para el uso eficaz de los conocimientos y técnicas de planificación de programas y políticas y dirección por objetivos en contextos abiertos a la participación de actores plurales.		
CE8 - Capacidad para el análisis y comprensión de diseños de investigación y de técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa adecuado a la toma de decisiones.		
CE13 - Capacidad para el diseño de instrumentos de infraestructura ética en organizaciones públicas.		
CE18 - Capacidad para la comprensión y utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación para una gestión directiva eficaz y para una mejora de la calidad democrática.		
<b>5.5.1.6 ACTIVIDADES FORMATIVAS</b>		
ACTIVIDAD FORMATIVA	HORAS	PRESENCIALIDAD
Análisis de caso y/o resolución de problemas	20	0
Lecturas de textos científicos recomendados	10	0
Autoevaluación de prácticas (retroalimentación)	10	0
Autoevaluación de conocimientos (pruebas de opción múltiple)	20	0
Trabajos en grupo	10	0
Trabajos individuales	15	0
Debates y/o tormentas de ideas	10	0
Sesiones de tutorías	10	0
Preparación de contenidos teóricos	5	0
Preparación de casos prácticos	10	0
Trabajo sobre unidades didácticas	30	0
<b>5.5.1.7 METODOLOGÍAS DOCENTES</b>		
Resolución de casos prácticos		
Comunicación de experiencias		
Trabajos sobre textos científicos (comentario de texto)		
Trabajos individuales y en grupo		
Enseñanza a distancia. Trabajo individual sobre unidades didácticas		
Metodologías de trabajo sincrónico y asincrónico, tutorías a través de correo electrónico o personales. Además, activación de foros a través del aula virtual en donde los alumnos pueden expresar al resto del grupo sus aportaciones personales sobre las lecturas y debatir sobre temas relacionados, pueden exponer observaciones, comentarios o dudas.		
<b>5.5.1.8 SISTEMAS DE EVALUACIÓN</b>		
SISTEMA DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN MÍNIMA	PONDERACIÓN MÁXIMA
Comentario de texto sobre lecturas	5.0	10.0



Análisis de casos prácticos y/o resolución de problemas	5.0	10.0
Pruebas de conocimiento, preguntas escritas relativas a conceptos (temas y/o preguntas cortas) y/o pruebas escritas de respuesta única y opción múltiple. Se realizará al final de cada asignatura	20.0	40.0
Trabajos en grupo orientados desde el aula virtual	5.0	10.0
Trabajos individuales orientados desde el aula virtual	10.0	20.0
Evaluación de la participación en foros y debates	5.0	10.0



## 6. PERSONAL ACADÉMICO

6.1 PROFESORADO Y OTROS RECURSOS HUMANOS				
Universidad	Categoría	Total %	Doctores %	Horas %
Universidad Internacional Menéndez Pelayo	Profesor Visitante	100	55	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 %
95,2	4,8	100
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		
<p>Se establece, de base, que la evaluación de los estudiantes se realizará de manera continua y, para ello, se valora la asistencia a las videoconferencias on line <del>en las</del> presenciales, la participación activa en los debates en del aula virtual, la realización de trabajos y exposiciones de casos prácticos y la autoevaluación de los alumnos.</p> <p>Para garantizar unos resultados de aprendizaje satisfactorios se prevé un seguimiento continuo de la actividad de <del>o el mantenimiento de reuniones periódicas con</del> los estudiantes en el Campus Virtual con el fin de controlar el seguimiento de sus trabajos y resolver dudas sobre las actividades programadas, la <del> fijación de un calendario de tutorías</del> resolución de dudas por parte de los profesores, la asignación de un tutor a cada estudiante y la evaluación del desarrollo y logros de los objetivos del Máster a través de una encuesta dirigida a todos los estudiantes.</p> <p>Los alumnos deberán exponer su Trabajo de Fin de Máster en una defensa de carácter público, previo informe positivo del tutor del trabajo y ante una Comisión de evaluación. Los estudiantes expondrán los objetivos, metodología, fuentes utilizadas y resultados obtenidos en su trabajo y establecerán, tras la exposición, un diálogo crítico con la Comisión en el que se valorará su capacidad de argumentación.</p> <p>Sistema de garantía de calidad del título</p> <p>El sistema de garantía de calidad del título trata de los mecanismos previstos para asegurar la evaluación del progreso de los estudiantes y asegurar unos óptimos resultados de aprendizaje.</p> <p>En el ámbito del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, la Unidad de Garantía de Calidad del Centro (UGIC) del Instituto tiene por objetivo garantizar la aplicación de los criterios institucionales de calidad y realizar el seguimiento de los resultados de las titulaciones de todos los Programas de Estudios de Máster Universitario que se imparten en el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset. Para el cumplimiento de este objetivo llevará a cabo una evaluación continua de los programas y propondrá las acciones de mejoras que considere necesarias.</p> <p>La Unidad de Garantía Interna de Calidad en coordinación con la Unidad de Garantía Interna de la Calidad de la Titulación, elaborará la evaluación de la docencia basándose en los resultados formativos de la titulación a partir de la información proporcionada por distintos indicadores como son: la tasa de graduación, la tasa de abandono, la tasa de eficiencia, la encuesta de satisfacción de los estudiantes, la encuesta de opinión de los estudiantes sobre la actividad docente y la duración media de los estudios, difusión del programa formativo, acceso e ingreso de estudiantes incluyendo planes de acogida o autorización, coordinación del profesorado de la titulación, orientación formativa a los estudiantes y también orientación sobre salidas profesionales, recursos e infraestructuras de la titulación, estructura y características del profesorado y personal de apoyo de la titulación, información general sobre la matrícula y estructura de grupos de docencia, movilidad de estudiantes, estudiantes en prácticas y otros.</p> <p>La evaluación y mejora de la calidad de la enseñanza contempla dos aspectos: por una parte, el seguimiento de la titulación y, por otro, el análisis de los resultados formativos de la titulación en relación con los objetivos fijados y los métodos establecidos para el aprendizaje, a partir de la información proporcionada por los indicadores antes señalados.</p> <p>La UGIC y la UGIT elaborarán anualmente un Plan de revisión y mejoras de la calidad de la enseñanza, el cual deberá ser aprobado por el Consejo de Calidad y difundido según establezca el Reglamento del SGIC.</p> <p>La evaluación del profesorado y de la actividad docente e investigadora se establecerá de acuerdo con la normativa vigente, los instrumentos y criterios previstos en el Plan de Calidad y Mejora de los Programas de Estudio de Máster Universitario del UIOG. Los instrumentos específicos sobre los que se basará la evaluación de la calidad del profesorado son:</p> <p>1.- Valoración de los estudiantes. La valoración de los estudios cursados dentro de los Programas de Estudio de Máster Universitario se llevará a cabo mediante la aplicación de una serie de cuestionarios para estudiantes. Estos cuestionarios tienen como finalidad recoger la opinión de los estudiantes sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las encuestas sobre valoración del profesorado que imparte cada una de las asignaturas y del contenido</p>		





general de los módulos del cuatrimestre se realiza al terminar éste, mientras que la encuesta sobre valoración general del Máster se realiza cuando finaliza el curso académico.

2.- Valoración de los docentes. Los cuestionarios para profesores tienen como objetivo, recoger la valoración de los docentes sobre el programa de Máster y la docencia impartida. El informe del profesor sirve como instrumento para la reflexión del docente sobre la labor realizada, así como para contextualizar los resultados de la docencia según la opinión de los estudiantes. Se cumplimenta en el plazo de un mes tras la finalización de las encuestas de estudiantes.

Aunado a lo anterior, la evaluación de la mejora de la calidad del profesorado deberá considerar las siguientes cuestiones:

- a) Adecuación de la actividad docente e investigadora, tanto a los requisitos de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo y del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, como a las necesidades de los/as alumnos/as.
- b) Orientación a la reflexión sobre la propia práctica docente, la innovación y la mejora continua la misma. Al finalizar cada periodo docente, se realizará una encuesta elaborada por una empresa de demoscopia especializada, bajo la supervisión de la UGIC y la responsabilidad de los Directores y/o Coordinadores de cada Máster, en la que el alumno/a tendrá la oportunidad de manifestar su opinión con respecto a la propia estructura del Programa, los docentes, sus prácticas académicas, metodología y formas de evaluación; sobre las instalaciones, los apoyos logísticos para su formación y sobre el servicio de secretaría. Las observaciones allí recogidas se tendrán en cuenta para elaborar el plan de mejoras.
- c) Eficacia en el logro de los objetivos formativos: eficiencia en el empleo de los recursos para la consecución de los objetivos y satisfacción de los colectivos implicados en la actividad docente e investigadora (estudiantes, profesores, personal de administración y servicios y responsables académicos).

La información sobre la valoración global y sobre aspectos específicos de los Programas de Estudios de Máster Universitario del UIUOG se obtendrán anualmente mediante encuestas que serán aplicadas a los distintos colectivos implicados (alumnado, profesorado, personal directivo y de apoyo) en el correspondiente curso académico, pudiendo realizarse a través de medios electrónicos, informáticos o telemáticos. Además se incluirá como instrumentos de consulta sobre la satisfacción, la realización de encuestas de satisfacción a otros grupos de interés como: empleadores, administraciones públicas y sociedad en general. Dichas consultas están dirigidas asimismo a establecer indicadores sobre niveles de satisfacción.

Con la información obtenida se publicarán informes periódicos. Estas encuestas completan el procedimiento para la recogida y análisis considerando la información relativa a la inserción laboral de los graduados y posgraduados y de la satisfacción con la formación recibida.

Satisfacción de los estudiantes

Se establece la modalidad de cuestionarios para la valoración de los estudiantes y de los profesores como instrumentos para recabar información respecto del grado de satisfacción de ambos colectivos. Además de estos cuestionarios, en el caso de los estudiantes, el Plan de Calidad y Mejora de los Programas de Estudios de Máster Universitario del UIUOG deberá contemplar nuevos procedimientos para analizar el grado de satisfacción de los estudiantes y egresados con la calidad de los Programas.

Esta información resultará relevante para proponer modificaciones al Plan de Calidad y Mejora y a los planes específicos de los docentes y/o profesorado.

## 9. SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD

ENLACE	<a href="http://www.uimp.es/uxxiconsultas/ficheros/7/36369UIMP_SIGC_FJOG.pdf">http://www.uimp.es/uxxiconsultas/ficheros/7/36369UIMP_SIGC_FJOG.pdf</a>
--------	---

## 10. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

<b>10.1 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN</b>	
CURSO DE INICIO	2012
Ver Apartado 10: Anexo 1.	
<b>10.2 PROCEDIMIENTO DE ADAPTACIÓN</b>	
No aplica.	
<b>10.3 ENSEÑANZAS QUE SE EXTINGUEN</b>	
CÓDIGO	ESTUDIO - CENTRO

## 11. PERSONAS ASOCIADAS A LA SOLICITUD

<b>11.1 RESPONSABLE DEL TÍTULO</b>			
NIF	NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO
00413524F	MONICA	ALVAREZ DE BUERGO	BALLESTER
DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	PROVINCIA	MUNICIPIO
C/ Isaac Peral	28040	Madrid	Madrid
EMAIL	MÓVIL	FAX	CARGO
vpi@uimp.es	660574830	915430897	Vicerrectora de Posgrado, Investigación y Formación Permanente
<b>11.2 REPRESENTANTE LEGAL</b>			
NIF	NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO



02503058Z	CARLOS	ANDRADAS	HERRANZ
<b>DOMICILIO</b>	<b>CÓDIGO POSTAL</b>	<b>PROVINCIA</b>	<b>MUNICIPIO</b>
C/ Isaac Peral 23	28040	Madrid	Madrid
<b>EMAIL</b>	<b>MÓVIL</b>	<b>FAX</b>	<b>CARGO</b>
rector@uimp.es	676360749	915430897	Rector
<b>11.3 SOLICITANTE</b>			
El responsable del título es también el solicitante			
<b>NIF</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>PRIMER APELLIDO</b>	<b>SEGUNDO APELLIDO</b>
00413524F	MONICA	ALVAREZ DE BUERGO	BALLESTER
<b>DOMICILIO</b>	<b>CÓDIGO POSTAL</b>	<b>PROVINCIA</b>	<b>MUNICIPIO</b>
C/ Isaac Peral	28040	Madrid	Madrid
<b>EMAIL</b>	<b>MÓVIL</b>	<b>FAX</b>	<b>CARGO</b>
vpi@uimp.es	660574830	915430897	Vicerrectora de Posgrado, Investigación y Formación Permanente



## Justificación de la Solicitud de Modificación (marzo 2022) del Máster Universitario en Alta Dirección Pública (ID 4343676)

### 1. INTRODUCCIÓN

Se solicita la modificación del Máster Universitario en Alta Dirección Pública (en adelante MUADP) para ampliar la oferta de plazas en cada una de las ediciones que se encuentran verificadas (octubre y marzo). Así,

- 70 plazas de nuevo ingreso para la 1ª edición (octubre).
- 50 plazas de nuevo ingreso para la 2ª edición (marzo).

El proceso de consolidación del MUADP ha sido intenso en los últimos años tras la última modificación aprobada por la ANECA. El impacto sobre la formación on line de la COVID 19 y el progresivo asentamiento de las dos ediciones ofertadas propician la petición que ahora se plantea. Las plazas disponibles se han demostrado insuficientes para atender la demanda creciente y para dar cuenta de las necesidades académicas del IUIOG en su expansión tanto nacional como internacional.

### 2. DETALLE DE LA MODIFICACIÓN SOLICITADA

Los cambios incluidos en esta modificación han requerido realizar cambios en los siguientes apartados:

- Apartado 1.3 Universidades y centros: se indican 120 plazas de nuevo ingreso ofertadas.
- Apartado 2. Justificación: se incluye en la información relativa a la modificación los requisitos requeridos por el RD 822/2021 en relación a: Ámbito de adscripción, principales objetivos formativos, perfiles fundamentales de egreso y resultados de formación y de aprendizaje, para ello se ha incorporado un nuevo epígrafe denominado 2.0 Adaptación al RD 822/2021.
- Apartado 5.1 Descripción del plan de estudios: se actualiza la información ahí incluida sobre la distribución de las plazas de nuevo ingreso entre las dos ediciones del título (dado que existían muchos tachados y colores de versiones anteriores se ha consolidado este apartado en negro para una mayor claridad dejando en rojo el cambio referido).



### 3. MOTIVACIÓN DE LA MODIFICACIÓN

El Máster Universitario en Alta Dirección Pública (MUADP) ha repercutido el impacto de distintas variables de índole socioeconómico, académico e institucional. Por una parte, la COVID 19 ha representado una gran visibilidad para los títulos oficiales ofrecidos en la modalidad a distancia. La necesaria migración de toda la actividad académica a remoto ha revelado el grado de especialización de aquellos títulos cuya oferta a distancia era estable y confiable. Adicionalmente, los temas de gestión directiva en el ámbito público pasaron a primer plano del discurso social y político en tanto que la gestión de la pandemia ha expuesto tanto las debilidades institucionales como la necesidad de recualificación directiva en las distintas arenas de política pública.

Desde el punto de vista académico el MUADP demuestra una trayectoria larga, estable y de notable calidad académica. El reconocido equipo docente, tanto a nivel nacional como internacional, la gestión académica del UIIOG, que incluye una amplia y comprehensiva atención al estudiante, así como las progresivas modificaciones y adaptaciones curriculares han permitido su expansión y la presencia en territorios y ámbitos profesionales en los que los contenidos tratados por el título resultan de gran utilidad.

No podemos olvidar las particularidades de la gestión pública, reveladas por la pandemia, y que han puesto sobre el tablero la necesidad de formar y/o recualificar profesionales que desempeñen con sensibilidad política, racionalidad técnica y rigor ético la dirección pública profesional.

Por lo que a las transformaciones institucionales se refiere, la consolidación de los gobiernos subnacionales en distintos países de América Latina, así como la progresiva implantación del servicio civil de carrera en los mismos, ha propiciado una demanda estable de una formación especializada por parte de directivos y pre-directivos públicos; una formación que les permita potenciar y/o consolidar sus perfiles profesionales. De igual modo, la expansión de las clases medias aspiracionales en busca de formación de calidad pero obligadas a formarse en su territorio ha aumentado la demanda en programas de esta naturaleza y ofrecidos en español. A esto hay que añadir que la progresiva institucionalización de la formación en estos países, y su vinculación a la consolidación de las carreras profesionales, obliga a cursar titulaciones de carácter oficial en la que aquellas del EEES adquieren notoriedad y ventaja competitiva.



En este contexto el IUIOG ha recibido peticiones de colaboración de universidades extranjeras para títulos de doble certificación, así como solicitudes de distintos gobiernos que han generado incluso programas de financiación para los solicitantes nacionales. Por todo esto, se hace necesaria una ampliación del número de plazas ofertadas que permita atender a la creciente demanda. Consideramos que la ampliación a 70 plazas de la edición de octubre y a 50 para la edición de marzo permitiría atender esta cuestión sin que se produzca impacto negativo sobre los recursos. El IUIOG tiene capacidad de movilización de recursos académicos (humanos y materiales) para atender esta ampliación ya que:

- El IUIOG dispone de un claustro de profesores estable para el área de gobierno y administración pública que ronda los 70 doctores de distintas universidades públicas y privadas.
- Dispone de la capacidad técnica para afrontar la gestión on line del programa a través del Aula Virtual (Comunidad FOM) y las distintas herramientas que emplea.
- En lo que se refiere al impacto en la asignatura Trabajo Fin de Máster desde el IUIOG se dispone de probada capacidad por la metodología empleada en la asignatura basada en la especialización temática y el asignación de aquellos docentes que mejor puedan asesorar a los estudiantes en su desempeño.

**NOTA:** Los cambios se han registrado en color rojo para que así puedan identificarse correctamente. Además se encuentran recogidos en el formulario de modificación específico que figura en la aplicación del Ministerio.



## 2. JUSTIFICACIÓN

### 2.0 Adaptación al RD 822/2021

Según lo que establece el Anexo I del RD 822/2021 este máster universitario se adscribe al siguiente ámbito de conocimiento: *Ciencias sociales, trabajo social, relaciones laborales y recursos humanos, sociología, ciencia política y relaciones internacionales*

#### Principales objetivos formativos

El principal objetivo formativo del MUADP es el de formar en las competencias esenciales que deben tener los directivos públicos para ser eficaces e íntegros en este momento histórico. Ello incluye conocimientos, habilidades y actitudes. Desde una perspectiva aplicada, se trata de formar personas que puedan ejercer puestos de dirección pública profesional.

Todo país que quiera progresar necesita liderazgo político; no obstante, también es cierto que necesita eficacia e imparcialidad en la Administración, lo cual exige un funcionariado competente y honesto. Más aún, es indispensable que esas dos esferas se combinen para que los ideales políticos se conviertan en realidades que aporten bienestar a la ciudadanía, sin pérdida de libertad. Pues bien, ello sólo es posible si se introduce un instrumento intermedio que permita a ambos tipos de agentes –políticos y empleados funcionarios públicos– trabajar en la misma dirección. Este instrumento es la función directiva profesionalizada. En ella deben estar presentes los directivos públicos profesionales, quienes constituyen el lubricante que permite la comunicación entre el universo político y el administrativo, transmiten las decisiones políticas en lenguaje comprensible para los empleados, y exponen a los políticos las opiniones de la administración, de forma que ellos puedan entenderlas y compartirlas, si fuere preciso. Sin ellos, el choque de valores y prioridades puede ser inevitable; por el contrario, gracias a ellos, la labor de ambos tipos de roles –el político y el administrativo– puede alcanzar sinergias y resultados positivos para la comunidad.

#### Perfiles fundamentales de egreso

Este título formará a sus estudiantes para que sean profesionales con capacidad directiva para gestionar organizaciones y servicios públicos propios de sociedades abiertas en contextos de incertidumbre ambiental, con competencias relacionales actualizadas, habilidades técnicas y emocionales para la gestión de equipos interdisciplinarios y capacidad de análisis prospectivo.



Resultados del proceso de formación y de aprendizaje que se concretan en conocimiento o contenidos, competencias y habilidades o destrezas

*Conocimientos o contenidos*

- *Dirección estratégica para las organizaciones públicas*, donde los estudiantes aprenderán a: Manejar los conceptos, técnicas y herramientas de la dirección estratégica en las organizaciones públicas; Capacitar para el análisis sistémico y la identificación de elementos de impacto del entorno; Diseñar instrumentos para la gestión de las interdependencias del entorno (capacidad para identificar el impacto de las transformaciones sociales en la gestión pública); Proporcionar capacidad para el diseño, implantación y evaluación de planes estratégicos y Trabajar instrumentos y técnicas de dirección estratégica, con especial atención al cuadro de mando integral (The balanced scorecard).
- *Marketing público*, los estudiantes se familiarizarán con el concepto de marketing público y con las herramientas a emplear para la implantación del marketing en las organizaciones como estrategia para alcanzar la calidad.
- *Problemas jurídico – sociales de la acción administrativa*, los estudiantes analizarán el marco constitucional y legal de las Administraciones Públicas y la problemática específica de cada una de ellas, desde el punto de vista jurídico, en el marco político y en la situación económica actual.
- *Análisis y gestión intergubernamental de políticas públicas*, los estudiantes aprenderán a manejar los instrumentos utilizados para el diseño y formulación de políticas públicas, analizar los tipos de problemas y condicionantes de las decisiones de política pública, diseñar sistemas de implantación efectiva de políticas y programas públicos y manejar los instrumentos y técnicas fundamentales de evaluación de programas y capacidad para entender las peculiaridades de la gestión de políticas públicas en contextos de intergubernamentalidad.
- *Organización y gestión de la calidad*, donde los estudiantes alcanzarán conocimientos para: Identificar los principios y métodos para el diseño de la estructura de la organización, practicar el análisis y diagnóstico organizativo, elaborar diseños y simulaciones de estructuras, conocer los principios y claves de la organización por funciones y procesos, conocer los fundamentos de la gestión de la calidad y conocer los métodos y herramientas



básicos de certificación de calidad de servicios y conocer las bases esenciales del modelo de excelencia EFQM.

- *Recursos económicos: presupuestación y gestión presupuestaria*, los estudiantes aprenderán a: Realizar análisis sobre la realidad compleja que es el sector público y su papel en la economía, manejo de técnicas de elaboración presupuestaria y gestión económica, realizar evaluaciones presupuestaria y su impacto. Además, conocerán técnicas útiles en la toma de decisiones en el sector de la economía pública.
- *Gestión estratégica de los recursos humanos y ética pública* cuyos objetivos son: Analizar con los participantes los problemas fundamentales de la gestión de recursos humanos en las administraciones, exponer a los participantes posibles soluciones a los problemas detectados, basadas en las experiencias nacionales y comparadas, y en la literatura más reciente sobre la materia, debatir sobre los problemas de implantación de las soluciones aportadas en las organizaciones de cada participantes, impulsar una reflexión sobre valores del servicio público y actitudes a incorporar por parte de los directivos, aportar un marco teórico de análisis que dé coherencia a la reflexión y a las aportaciones técnicas propuestas y proporcionar conocimientos sobre compromiso ético y de servicio público.
- *Habilidades y competencias directivas*, el objeto de esta asignatura es abordar algunas de estas habilidades y sensibilizar a los participantes en el curso con la existencia de aptitudes susceptibles de desarrollo, no necesariamente innatas, que se manifiestan no como pura potencialidad teórica, sino en el momento de la actuación práctica.
- *Innovación y gobierno abierto*, donde los estudiantes podrán conocer los principales debates en torno a la evolución de la gestión pública actual y generar capacidades para un uso adecuado y un aprovechamiento óptimo de las nuevas tecnologías aplicadas a la mejora de la gestión pública y de la democracia.

#### *Competencias y habilidades o destrezas*

##### Competencias:

- Realizar análisis sistemáticos con especial atención a la gestión de las interdependencias del entorno (impacto de las transformaciones del entorno global en la gestión pública).
- Analizar y comprender los factores de cambio y resistencia al cambio del sector público nacional.





- Usar de manera eficaz los conocimientos y técnicas de planificación de programas y políticas y dirección por objetivos en contextos abiertos a la participación de actores plurales.
- Aplicar el enfoque de pensamiento estratégico en el ejercicio de la actividad directiva en contextos complejos.
- Aprender a dirigir y liderar en las organizaciones públicas.
- Analizar de manera organizacional y diseñar estructuras organizativas.
- Analizar políticas públicas: instrumentos analíticos esenciales para auxiliar en el diseño, la toma de decisiones y la evaluación de políticas y programas.
- Analizar y comprender de diseños de investigación y de técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa adecuado a la toma de decisiones.
- Utilizar y comprender las técnicas e instrumentos de gestión intergubernamental.
- Comprender los fundamentos de la economía pública y aplicarlos de forma que se facilite con ello la toma de decisiones eficientes.
- Manejar el sistema de presupuestación y la eficiente toma de decisiones presupuestarias y financieras.
- Conocer el funcionamiento general del sistema de presupuestación y control económico financiero y trabajar en su marco de forma eficaz.
- Diseñar instrumentos de infraestructura ética en organizaciones públicas.
- Diseñar un sistema de gestión estratégica de recursos humanos y para la dirección de personas.
- Analizar la cultura organizativa y diseño de instrumentos de gestión del impacto de la misma en los procedimientos.
- Diseñar procesos, políticas y programas atendiendo al impacto del marco jurídico-institucional de las organizaciones públicas (constricciones legales al ejercicio de las potestades públicas).
- Comunicar públicamente los objetivos y resultados gubernamentales, para la definición de un plan de marketing público y de un sistema de precios y beneficios públicos.
- Utilizar las nuevas tecnologías de información y comunicación para una gestión directiva eficaz y una mejora de la calidad democrática.
- Transferir los conocimientos, habilidad y actitudes transmitidas en el curso a un proyecto de mejora de gestión que añada valor al sector público correspondiente.
- Desarrollar negociaciones internas y externas con éxito.



- Comprender el papel de las emociones y sentimientos en los procesos de decisión y para facilitar la gestión de dichas emociones de forma inteligente y no dañina para la salud.
- Conocer los fundamentos de la gestión de la calidad total y gestionar herramientas de evaluación de la calidad en el sector público.

Habilidades o destrezas:

- Comprender sistemática de los conocimientos adquiridos, que les permita resolver problemas en entornos poco conocidos y en contextos amplios.
- Integrar conocimientos y formular juicios razonados, incluso a partir de información incompleta o limitada.
- Formular opiniones y reflexiones que consideren responsabilidades sociales y éticas.
- Comunicar conclusiones, conocimientos y razones argumentadas, tanto a público especializado como no experto en la materia.
- Adquirir habilidades de aprendizaje que favorezcan la obtención de nuevos conocimientos en la vida profesional.
- Desarrollar la capacidad para la resolución de problemas.
- Desarrollar la capacidad crítica y autocrítica.
- Fomentar el trabajo en equipo con carácter multidisciplinar
- Promover el compromiso ético con el servicio público.
- Favorecer el manejo de las tecnologías de la información y comunicación.
- Desarrollar la capacidad de análisis y síntesis.
- Desarrollar la capacidad de organizar y planificar.
- Promover las habilidades de comunicación oral y escrita.
- Desarrollar la capacidad de gestión de la información.



**Alegaciones al Informe provisional de evaluación emitido por ANECA con fecha 5 de febrero de 2019 en relación a la evaluación sobre la propuesta de modificación del plan de estudios del plan de estudios del título oficial de Máster Universitario en Alta Dirección Pública por la Universidad Internacional Menéndez Pelayo.**

### **COMENTARIO PARA ANECA**

Una vez recibido el informe provisional de evaluación, y según se sugiere en el mismo, se ha procedido a revisar toda la información introducida en sede relativa a la modificación solicitada y se ha detectado un dato que puede inducir a confusión en el documento anexo al apartado 10.1 Cronograma de implantación.

Es por ello que la UIMP ha corregido este texto, para mayor claridad, a pesar de no estar indicado en el informe provisional de evaluación, con el fin de que la información quede convenientemente registrada y no induzca a error. El nuevo texto introducido en el mencionado apartado es el siguiente:

La edición del Máster Universitario en Alta Dirección Pública latinoamericana comenzará a ofertarse, en el caso de recibir el informe favorable de ANECA a la evaluación de la modificación, en marzo de 2019. Esta propuesta de implantación facilita dar respuesta a la demanda del Máster Universitario de Alta Dirección Pública desde distintas universidades de América Latina y permite la preinscripción de una bolsa de estudiantes que reunirían los requisitos de acceso y no se habrían podido incorporar en octubre de 2018.

A partir del curso 2019/2020 se ofrecerán dos ediciones de manera estable.



## OBSERVACIONES A LA UNIVERSIDAD

“En el formulario de modificación se recoge literalmente: "Se ha procedido a eliminar de la justificación la mención a la modalidad no presencial". Entendemos que es un error de transcripción porque lo que se solicita es justo lo contrario.”

### Contestación:

Efectivamente la información que figuraba en el formulario de modificación era un error de transcripción, se ha procedido a corregirse, ahora se indica: *“Se ha procedido a eliminar de la justificación la mención a la modalidad presencial”*.

## ASPECTOS A SUBSANAR

### CRITERIO 5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

“La Universidad actualiza la información relativa a las tutorías del TFM, pero se debe explicitar cómo se lleva a cabo la defensa del TFM teniendo en cuenta lo que se establece en el R.D. 1393/2007.”

### Contestación:

Según el artículo 15.3 del RD 1393/2007 que señala “Estas enseñanzas concluirán con la elaboración y defensa pública de un trabajo de fin de Máster, que tendrá entre 6 y 30 créditos”.

El Trabajo Fin de Máster, en adelante TFM, consta de 9 ECTS. El estudiante recibe la asignación de un/a tutor/a que le ayuda en el planteamiento del proyecto y realiza el seguimiento de los trabajos para garantizar que cumpla con los requisitos necesarios para la defensa. Se requiere la autorización del Tutor/a para poder concurrir al acto de defensa, se trata de un informe con orientación a la calificación en el que el/la tutor/a expone el rendimiento del estudiante a lo largo del proceso de elaboración. (Ver Anexo A. Guía docente TFM).

La defensa se realiza en un acto público siguiendo las indicaciones del RD 1393/2007. Los trabajos se valoran por un tribunal compuesto por tres doctores/as (Presidente/a,



Secretario/a y Vocal 1), está prevista metodológicamente la incorporación de un vocal externo (Vocal 2) con experiencia profesional acreditada en las materias que se evalúan.

El alumno debe entregar a través del buzón habilitado en el Campus Virtual, dentro del plazo asignado en cada convocatoria, la versión final de su TFM junto al documento de Autorización de Defensa firmado por su tutor. En ese momento, se habilita en el Campus Virtual una consulta para que el alumno pueda informar si la defensa de TFM la desea realizar de manera presencial (en las instalaciones del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset) o a distancia a través de la herramienta Adobe Connect (desde el inicio del máster están informados que tienen las dos opciones). Dependiendo del número de defensas virtuales y presenciales, la Dirección Académica realiza una programación de fechas para la defensa del TFM y asignación de tribunales teniendo en cuenta las diferencias de husos horarios en los que se encuentra cada alumno.

La defensa del TFM, para ambas modalidades presencial o a distancia, sigue el mismo esquema: 20 minutos de presentación del TFM por parte del estudiante, preguntas del tribunal y réplica del estudiante. Tras el proceso de defensa el tribunal delibera y califica el trabajo sometido a defensa.

En el mismo acto de convocatoria de defensa de TFM presencial (en las instalaciones del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset-IUIOG); el tribunal se conecta en la sala con los estudiantes que defienden de manera virtual a través del programa Adobe Connect. El acto de defensa a distancia es síncrono por lo que existe interacción directa y real entre el tribunal y el estudiante, es decir, el tribunal puede visualizar y escuchar al estudiante y su presentación, el alumno también puede visualizar y escuchar a los miembros del tribunal. Además, se garantiza la identidad del estudiante mostrando un documento que lo acredite (DNI; pasaporte o similar). El programa Adobe Connect permite que las defensas presenciales y virtuales sigan exactamente el mismo procedimiento y aporte las mismas garantías tanto para el estudiante como para el tribunal.



Esta información se ha incorporado en el apartado 5.1 Descripción del plan de estudios con el fin de que quede convenientemente recogido el proceso de defensa en la memoria del título.

“La Universidad propone la eliminación de la actividad formativa AF1; se debe explicar a través de qué actividades formativas se realiza el desarrollo de contenidos teóricos y los conceptos de las materias.”

**Contestación:**

En el informe favorable tras el proceso de modificación realizado con fecha 31/07/2014 se estableció la eliminación de la AF1, siendo sustituida para la modalidad a distancia por la actividad AF12 (la elaboración y seguimiento de unidades didácticas para cada una de las asignaturas del MUADP -on line-). Estas unidades didácticas permiten el desarrollo de contenidos teóricos y los conceptos de las materias y se acompañan de videoconferencias en streaming que permiten la interacción en tiempo real entre profesor y estudiante. Los estudiantes que no hayan acudido a la sesión en directo deberán consultar obligatoriamente la grabación realizada, sin esta visualización algunas actividades relacionadas con la materia no podrán ser completadas, podrán remitir las consultas al profesor a través del “buzón de consultas al docente” habilitado en cada módulo. Las sesiones grabadas están a disposición del estudiante en todo momento en el Campus Virtual. Estos contenidos teóricos se complementan con cuestionarios de autoevaluación, foros de debate y/o consulta (dependiendo del caso) a propósito de los contenidos. Las actividades de evaluación están, a su vez, pensadas para valorar el grado de adquisición de contenidos y competencias.

Se ha incorporado en el apartado 5.2 Estructura del Plan de Estudios de la memoria el siguiente texto con el fin de que quede claramente definida esta actividad formativa.

*“Elaboración y seguimiento de unidades didácticas: esta actividad está compuesta por: contenidos teóricos, videoconferencias en streaming, cuestionarios de autoevaluación, foros de debates, consultas, etc. en el Campus*



*que permite el desarrollo de los contenidos teóricos y conceptos de la asignatura correspondiente”.*

*“Se utilizarán herramientas como cuestionarios de autoevaluación, foros de debate y/o consulta (dependiendo del caso) a propósito de los contenidos. Asimismo, en cada asignatura se ofrecen dos videoconferencias en streaming (que son grabadas y subidas al Campus) de obligatoria visualización por los estudiantes. Las actividades de evaluación están, a su vez, pensadas para valorar el grado de adquisición de contenidos y competencias”.*

“La Universidad propone la eliminación de los sistemas de evaluación SE4 Trabajos en grupo y SE5 Trabajos individuales el término "de manera presencial". Se debe explicar cómo el sistema de evaluación permite asegurar la autoría por parte del estudiante de la prueba y que éste no recibe ningún tipo de ayuda externa durante la realización de la misma.”

#### Contestación:

El sistema de aseguramiento de identidad para la elaboración de las actividades de evaluación responde a los criterios exigidos por ANECA que comienzan con la asignación de un ID usuario y password, y se complementan con un sistema de seguimiento permanente tanto por el sistema de coordinación del Máster como por cada uno de los profesores en el marco de las asignaturas. Por lo que respecta a los trabajos en grupo, se habilita en la plataforma la herramienta trabajos en grupo (actividad WIKI) que permite hacer el seguimiento personalizado de la elaboración de tareas en línea, con la posibilidad de emitir informes personalizados del desempeño de cada estudiante. Para los trabajos individuales, además de los sistemas de comprobación de identidad, se desarrollan tutorías en línea con los estudiantes. El sistema fue aceptado por la ANECA en el informe favorable de 1/07/2014 y, a lo largo del tiempo, se ha ido perfeccionando para asegurar la originalidad de los trabajos y la autoría.

Esta información ha sido incluida en el apartado 5.2 Estructura del Plan de Estudios de la memoria.



**CRITERIO 6. PERSONAL ACADÉMICO**

“Existe una notable confusión en la redacción de algunos párrafos de la modificación propuesta. En la memoria se dice: "dado que la docencia no presencial no exige desplazamientos del profesor, ni presencia física, la dedicación se puede realizar tras la finalización de sus actividades docentes y/o profesionales, en el tiempo libre de que dispongan y en los fines de semana. En suma, si se generaran dos grupos, uno presencial y uno a distancia, entonces, los profesores que sean los únicos responsables de cada asignatura incorporarían unos 12 créditos a la docencia que tuvieran en la Universidad; Todos los profesores han manifestado su disposición a asumir un grupo adicional a distancia". Dado que la propuesta no mantiene el grupo presencial, es necesaria una revisión de la memoria para evitar estas inconsistencias. “

**Contestación:**

Se ha procedido a la revisión de la memoria de verificación para eliminar los párrafos indicados y cualquier comentario existente relacionado con la modalidad presencial.

“Se debe especificar la asignación y tutorización de TFM. Asimismo, se debe detallar el perfil de los profesionales adicionales previstos para tutorizar el TFM.”

**Contestación:**

La asignación de tutores de TFM es realizada por la Dirección Académica en función de la temática respecto a la que el estudiante desea elaborar su TFM. Como norma general un tutor de TFM no podrá dirigir más de 4 trabajos de manera simultánea.

En caso de que exista concentración de estudiantes en una temática de TFM se abre la figura de la co-dirección. En este caso, la Dirección Académica contará con expertos en el tema (académicos o profesionales) que serán co-directores del TFM junto con el responsable de la materia. Estos además serán objeto de especial seguimiento por la Dirección Académica.





En el caso de los profesionales adicionales mencionados en el informe se indica que este colectivo aunque no son docentes del máster sí que pertenecen al claustro docente del UIIOG, por lo que su perfil docente e investigador está contrastado por participar como docente o investigador en otros programas o proyectos del Instituto. Además, para este título en concreto se cuenta con un elenco de profesionales de la administración pública con experiencia contrastada en la formación de posgrado y conocimientos en el área temática respecto a la que se está elaborando el TFM.

Esta información se ha incluido en el apartado 6.1 Personal académico disponible de la memoria del título.



# GUÍA DOCENTE DE

TRABAJO FIN DE MÁSTER

Curso 2018-2019

TITULACION: MÁSTER UNIVERSITARIO EN ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA



## GUIA DOCENTE DE LA ASIGNATURA: TRABAJO FIN DE MÁSTER

Coordinador/a de la asignatura: Prof. Isabel Bazaga y Pedro Marcos García

### I.- Identificación de la asignatura

Tipo	Obligatoria
Período de impartición	2º cuatrimestre
Nº Créditos	15 ects
Idioma en el que se imparte	Castellano
Requisitos	No será posible proceder a la defensa del Trabajo Fin de Máster sin haber superado de manera previa todos los módulos del Máster.



## II.- Presentación

El objetivo perseguido con la realización de este Trabajo es comprobar que el alumno ha adquirido la capacidad de identificar y analizar los problemas sobre los que se ha trabajado en las distintas materias.

Además, adquirirá la habilidad de presentar al lector de modo argumentado su investigación, lo que supondrá la adquisición de las competencias mínimas para desarrollar una carrera profesional no sólo en el ámbito de la investigación del análisis sobre gobierno y administración pública, sino también en otros relacionados con estas materias, para los que la experiencia nos indica que nuestro programa prepara de forma específica.

En sí, el Trabajo Fin de Máster constituye la prueba de madurez intelectual y de asimilación de los conocimientos adquiridos por el alumno, quien debe planear un proyecto de investigación sobre alguno de los temas tratados a lo largo del Máster, con definición del objeto de estudio, objetivos, metodología y marco teórico-conceptual que analice cualquiera de las materias que han sido estudiadas en el curso, aportando datos, soluciones de problemas, etc.

## III.- Competencias

### Competencias generales y básicas:

- Adquisición de habilidades de aprendizaje que favorezcan la obtención de nuevos conocimientos en la vida profesional.
- Comprensión sistemática de los conocimientos adquiridos, que les permita resolver problemas en entornos poco conocidos y en contextos amplios.
- Capacidad para integrar conocimientos y formular juicios razonados, incluso a partir de información incompleta o limitada.
- Formulación de opiniones y reflexiones que consideren responsabilidades sociales y éticas.
- Capacidad para comunicar conclusiones, conocimientos y razones argumentadas, tanto a público especializado como no experto en la materia.



- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

#### **Competencias específicas:**

- Capacidad para la realización de análisis sistemáticos con especial atención a la gestión de las interdependencias del entorno (impacto de las transformaciones del entorno global en la gestión pública).
- Capacidad para el análisis y comprensión de los factores de cambio y resistencia al cambio del sector público nacional.
- Capacidad para el análisis y comprensión de diseños de investigación y de técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa adecuados a la toma de decisiones.
- Capacidad para el diseño de instrumentos de infraestructura ética en organizaciones públicas.
- Capacidad para transferir los conocimientos, habilidad y actitudes transmitidas en el curso a un proyecto de mejora de gestión que añada valor al sector público correspondiente.

#### **Competencias transversales:**

- Resolución de problemas.
- Capacidad crítica y autocrítica.
- Compromiso ético con el servicio público.
- Manejo de las tecnologías de la información y comunicación.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Capacidad de organización y planificación.
- Habilidades de comunicación oral y escrita.
- Capacidad de gestión de la información.



#### IV.- Contenido y procedimiento

El contenido de los proyectos será variable pero cuando se refiera a intervenciones de mejora en una organización todos incluirán:

- 1) Detección de un problema, amenaza u oportunidad concreta en la unidad organizativa de acogida.
- 2) Análisis de situación del problema, amenaza u oportunidad. Esto incluye: análisis de capacidades organizativas, análisis de necesidades de los clientes, análisis de las acciones emprendidas por la organización para solucionar las necesidades con las capacidades de que dispone.
- 3) Diseño de alternativas que potencien los puntos fuertes de los programas en curso y que solucionen los puntos débiles detectados.

Los participantes deben proponer temas de Trabajo Fin de Máster a la Dirección del Programa con entidad académica y/o utilidad profesional. El alumno debe plantear un proyecto de investigación sobre alguno de los temas tratados a lo largo del Máster, con definición del objeto de estudio, objetivos, metodología y marco teórico-conceptual que analice cualquiera de las materias que han sido estudiadas en el curso, aportando datos, soluciones de problemas, etc.

La Dirección Académica encargará a un tutor académico especializado en el tema/área propuesto por el estudiante para la dirección y seguimiento del TFM. Cada tutor organizará, en coordinación con la dirección del Programa, aquellas acciones de apoyo que considere más adecuadas para facilitar a los estudiantes el desarrollo de los trabajos en sus aspectos metodológicos, de documentación y de presentación de manera adecuada a la audiencia y proporcionará a los estudiantes los espacios de trabajo necesarios para su desarrollo.

Los tutores de TFM tendrán entre sus obligaciones las siguientes:

- Guiar al alumno en el logro de los objetivos marcados
- Proporcionar bibliografía específica que facilite la labor de documentación del alumno
- Asesorar, supervisar y corregir los sucesivos borradores del trabajo
- Discutir con el alumno los resultados y conclusiones obtenidas
- Ayudar al alumno a preparar la presentación y defensa del TFM



## V.- Metodología y entregables obligatorios

Para la evaluación del TFM se tiene en cuenta tanto el documento final resultante, como el cumplimiento de las fases y etapas para su elaboración. Este módulo consiste en desarrollar habilidades de investigación, y para ello sólo es posible si el trabajo se ha redactado de la mano del tutor que se asigne y cumpliendo con las distintas entregas que se van a señalar a continuación.

**IMPORTANTE.** No podrán defender su TFM aquellos alumnos que no cumplan con estas fases y obtengan el visto bueno del tutor asignado.

**1. Propuesta de tema.** Lo primero que debe hacer el alumno es presentar una o dos propuestas de tema sobre las que está interesado desarrollar su TFM. Es suficiente con redactar tres o cuatro líneas en las que se explique de manera clara qué se quiere investigar.

Una recomendación es que se elijan temáticas que tienen que ver con la actividad profesional del estudiante.

**2. Entrega de propuesta de proyecto de investigación.** Una vez que la dirección del máster autoriza la temática y se asigna tutor, el alumno debe elaborar una propuesta de proyecto de investigación (entre cinco y diez páginas aproximadamente), siguiendo el esquema marcado en el vídeo colgado en el Campus Virtual (en el Módulo TFM).

**3. Primer avance de TFM.** El alumno deberá presentar un primer avance de la investigación en la que aparezca desarrollado el capítulo con el marco conceptual y el estado de la cuestión. Para avanzar necesitará el visto bueno de su tutor.

**4. Segundo avance de TFM.** El segundo avance deberá incluir las correcciones aportadas anteriormente por el tutor, además de desarrollar el capítulo con la descripción y diagnóstico de situación (según cada caso). Este documento necesitará recibir también el visto bueno de su tutor.

**5. Entrega primer borrador de TFM.** Deberá entregar en plazo un primer borrador de TFM para el análisis y revisión del tutor o tutora, quien hará las últimas aportaciones de cara al cierre del documento.

**6. Entrega final del TFM.** Se entregará la versión final del trabajo para su posterior defensa ante un Tribunal.

Insistir que estas etapas son de obligado cumplimiento, para las cuales será obligatorio estar en constante comunicación con el tutor o tutora que se les asigne, quien emitirá una propuesta de calificación que servirá de referencia para el Tribunal.



Las acciones relacionadas con el TFM son fundamentalmente:

- Diseño, presentación y corrección del TFM
- Planificación de las actividades básicas a desarrollar para alcanzar los objetivos establecidos
- Recopilación de la información necesaria para el desarrollo del trabajo
- Organización y análisis de la información obtenida
- Redacción preliminar de los distintos capítulos del TFM
- Corrección y redacción final de los distintos capítulos del TFM
- Preparación de la presentación del TFM ante el tribunal

No será responsabilidad del tutor-director buscar al alumno para estar en contacto, sino responsabilidad del alumno estar en contacto con el tutor-director, según la planificación que hayan establecido inicialmente y el medio de comunicación será el correo electrónico.

## **VI.- Reglas de estilo para la redacción del documento**

### **Normas para la elaboración del documento:**

La extensión y el formato del documento serán fijados por cada tutor siguiendo las normas establecidas por la Dirección del Máster. Independientemente, se recomienda que tenga una extensión mínima de 80 páginas y una máxima de 120 páginas, excluyendo portada e índice y anexos (éstos irán al final del documento).

- Tipo de letra: Tahoma 12
- Párrafo:
  - Interlineado: 1,15
  - Sangría:
    - » Izquierda: 0
    - » Derecha: 0
  - Espacio entre párrafos: Anterior y posterior 6 pts.
  - Justificado en ambos márgenes

La **primera página** del documento recogerá la portada del trabajo con los logos del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset y de la UIMP, nombre del Máster, título del proyecto, nombre del alumno, nombre del tutor-director, y curso académico. Se aportará en el Campus Virtual un modelo.

El documento se entregará en formato electrónico, en un solo archivo PDF (o en dos si hubiera anexos que no se puedan añadir al documento principal), en el buzón de entrega que se habilitará en el Campus Virtual.





En un trabajo de estas características es necesario que se introduzcan comentarios de otros textos o citas literales de otros libros o artículos; en cualquier caso, deberán aparecer citados en el trabajo y se añadirá a los contenidos básicos indicados arriba otro denominado: bibliografía. **Cualquier utilización de comentarios o textos de otras personas que no aparezcan debidamente citados se considerará plagio y supondrá necesariamente el suspenso del trabajo y, en su caso, la apertura de un expediente.**

### **Citas:**

Las **citas de libros y artículos** en el texto aparecerán en el cuerpo del texto y no en notas a pie de página. Se harán indicándose entre paréntesis el apellido del autor/a en minúsculas, seguido del año y página de la publicación. Ej.: (Antón, 2000:31). Si dos o más documentos tienen el mismo autor/a y año, se distinguirán entre sí con letras minúsculas a continuación del año y dentro del paréntesis (Coté, 1985a). Los documentos con dos autores se citan por sus primeros apellidos unidos por "y" (Newton y Norris, 2000). Para los documentos con más de dos autores se abreviará la cita indicando solamente el apellido del primer autor seguido de "et al."

**Las referencias bibliográficas** se pondrán al final del texto, siguiendo el orden alfabético de autores y según las siguientes formas establecidas:

- En caso de autores múltiples: primer autor: apellido/nombre; restantes autores: nombre/apellido. Si no son más de tres autores, hay que mencionarlos a todos; si son más de tres, hay que poner al primero y luego (et al.).
- Año de publicación entre paréntesis.
- Título del artículo o de un capítulo de un libro entre comillas y del libro en cursiva. El nombre de la revista también irá en cursiva.
- Lugar de publicación, editorial o nombre de la revista, número y páginas que comprende.

Como referencia, se pueden citar los siguientes ejemplos ilustrativos:

#### a) **Referencias de libros:**

- Inglehart, Ronald (1997): *Modernization and Postmodernization*, Princeton: Princeton University Press.
- Campbell, Angus et al. (1960): *The American Voter*, New York: Wiley.

#### b) **Referencias a capítulos de libros:**

- Newton, Kenneth y Pippa Norris (2000): "Confidence in Public Institutions: Faith, Culture, or Performance?", en S. Pharr y R. Putnam (eds.),



Disaffected Democracies: What's Troubling the Trilateral Countries?,  
Princeton: Princeton University Press.

c) **Referencias a artículos de revistas:**

- Clarke, Harold D., Nitish Dutt y Allan Kornberg (1993): "The Political Economy of Attitudes toward Polity and Society in Western European Democracies", *Journal of Politics*, 55(4): 998-1021.

d) **Referencias de Internet:**

- Green, Melanie, Jon A. Krosnick y Allyson L. Holbrook (2001): *The Survey Response Process in Telephone and Face-to-Face Surveys: Differences in Respondent Satisficing and Social Desirability Response Bias* (en línea). <http://www.clas.ufl.edu/users/kenwald/pos6757/spring02/tch62.pdf>, acceso 1 de abril de 2011.

## VII.- Métodos de evaluación

Los trabajos serán individuales. El TFM solamente se podrá defender ante el Tribunal previa autorización del tutor. Para la evaluación académica se establecerá un Tribunal con el fin de garantizar la correcta evaluación de las competencias tanto transversales como generales y específicas.

El Tribunal se compondrá de tres miembros (profesores o investigadores) asignados por la Comisión Académica del Máster.

Para la evaluación por el tribunal se utilizarán como elementos de análisis los siguientes:

- a) Diseño de la investigación, marco conceptual y estado de la cuestión (20%)
- b) Descripción –Alcance del objeto de estudio- (10%)
- c) Diagnóstico de situación (20%)
- d) Propuestas de intervención (20%)
- e) Estilo y redacción (15%)
- f) Defensa (15%)



La calificación se otorgará en función de la siguiente escala numérica de 0 a 10, con expresión de dos decimales, a la que tendrá que añadirse su correspondiente calificación cualitativa:

0 – 4,90	Suspenso
5,00 – 6,90	Aprobado
7,00 – 8,90	Notable
9,00 – 10,00	Sobresaliente

A la terminación de cada curso académico la Comisión Académica podrá conceder la mención de "Matrícula de Honor" a uno o varios TFM, siempre que éstos, en la evaluación final, hayan obtenido una calificación cualitativa de "Sobresaliente".

De conformidad con lo dispuesto en el Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre, por el que se establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional, el número de estas menciones no podrá exceder del cinco por ciento de los alumnos matriculados en la materia, salvo que el número de alumnos matriculados sea inferior a 20, en cuyo caso se podrá conceder una sola Matrícula de Honor.

## VIII.- Cronograma

Las fechas de referencia son:

- Fecha límite para la propuesta de TFM: 9 enero 2019
- Asignación de tutor/tutora: 23 enero 2019
- Entrega propuesta de proyecto de investigación: 17 de febrero
- Avance 1: Capítulo con el marco conceptual y el estado de la cuestión. 18 de marzo
- Avance 2: Capítulo con descripción y diagnóstico de situación. 22 de abril
- Entrega primer borrador TFM para su análisis por el tutor/tutora. 14 de mayo
- Entrega TFM para su defensa ante un tribunal. 12 de junio
- Defensa del TFM: 26/27 de junio en primera convocatoria y 25/26 de septiembre en segunda convocatoria



## **JUSTIFICACIÓN DE LA MODIFICACIÓN DEL MÁSTER UNIVERSITARIO EN ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA (ID 4313676)**

### **1. Introducción**

Se solicita la modificación del Máster Universitario en Alta Dirección Pública en los siguientes aspectos:

1. Incluir una edición del máster universitario más, de tal manera que se ofrezcan dos ediciones en un año académico:
  - a. Edición 1ª, se oferta de octubre a junio en España.
  - b. Edición 2ª, se ofertará enero/febrero a septiembre/octubre en Latinoamérica.
2. Suprimir la oferta de la modalidad presencial para que el estudio sea impartido exclusivamente en modalidad no presencial.
3. Redistribuir las 70 plazas de estudiantes de nuevo ingreso a las dos ediciones que se ofertarán, siendo su distribución la siguiente:
  - a. 40 plazas de nuevo ingreso para la 1ª edición (España).
  - b. 30 plazas de nuevo ingreso para la 2ª edición (Latinoamérica).

### **2. Motivación de la Modificación**

El Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset (en adelante, IUIOG) tiene una vocación internacional desde su origen. Son especialmente relevantes sus relaciones y presencia en América Latina sustentadas en grandes acuerdos, tanto con gobiernos como con instituciones académicas, así como en las sedes que la propia institución tiene en la región.

Por lo que se refiere al Máster Universitario en Alta Dirección Pública (en adelante MUADP), la demanda por parte de los profesionales en ejercicio y cuyo origen es España está cubierta con la oferta de septiembre-octubre en el marco de los acuerdos que el IUIOG tiene con distintas administraciones públicas. Sin embargo, la demanda de alumnos de postgrado y de distintas instituciones universitarias desde América Latina, no puede ser atendida adecuadamente porque existe un desajuste entre las fechas de egreso y cierre de semestre en dichas instituciones y el calendario vigente.



Una vez realizado el diagnóstico, y en el marco de las negociaciones institucionales, se entiende que una convocatoria del MUADP ofertada en enero/febrero y bajo la modalidad no presencial, facilitará el ingreso de estudiantes de Latinoamérica.

Desde el punto de vista de los recursos humanos y materiales, el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, puede afrontar el reto de ofrecer 70 plazas en dos ediciones porque:

- Dispone de un claustro de profesores estable para el área de gobierno y administración pública que ronda los 50 doctores, tratándose de profesores de distintas universidades públicas y privadas españolas, ya que el ámbito de intervención del IUIOG es nacional.
- Dispone de la capacidad técnica para afrontar la gestión on line del programa a través de la plataforma Comunidad FOM y las distintas herramientas que emplea.
- En lo que se refiere a la posibilidad de tutelar TFM, se dispone de la capacidad de sustentar la dirección del número requerido ya que metodológicamente los TFM se asignan en función de la especialización por tema a los responsables de la coordinación de asignaturas del Máster y para cada tema se busca el docente/especialista que mejor pueda contribuir al desarrollo del trabajo de la red de expertos del IUIOG (200 expertos).

## 2.1 Descripción del impacto que la modificación tiene en la memoria verificada

Esta modificación impacta en los siguientes criterios:

1. **Criterio 1. Descripción del título.** Se elimina la modalidad presencial del apartado “Tipos de enseñanza que se imparten en el centro” (apartado 1.3.2.1 Datos asociados al centro).
2. **Criterio 2. Justificación.** Se ha procedido a eliminar toda mención a la modalidad presencial.
3. **Criterio 4. Acceso y Admisión de Estudiantes.** Se revisa y adapta la información ahí incluida con el fin de eliminar la referencia a la modalidad presencial en los siguientes apartados:
  - a. 4.1 Sistemas de Información Previo.
  - b. 4.2 Requisitos de Acceso y Criterios de Admisión.
  - c. 4.3 Apoyo a Estudiantes.



4. **Criterio 5. Planificación de las Enseñanzas.** Se revisa y adapta la información ahí incluida con el fin de eliminar la referencia a la modalidad presencial e incluir la distribución de las 70 plazas de estudiantes de nuevo ingreso entre ambas ediciones del título. Se han modificado los siguientes apartados:
- a. 5.1 Descripción del Plan de Estudios
  - b. 5.2 Actividades Formativas, se he eliminado la actividad formativa *AF1 Clases teórica magistral*.
  - c. 5.3 Metodologías Docentes, se ha eliminado la metodología docente *MD1 Clases magistrales*.
  - d. 5.4 Sistemas de Evaluación, se ha eliminado de los sistemas de evaluación *SE4 Trabajos en grupo* y *SE5 Trabajos individuales* el vocablo “de manera presencial”.
  - e. 5.5 Módulos/ Materias se ha procedido:
    - i. A eliminar la información relativa a la modalidad presencial.
    - ii. Borrar del apartado 5.5.1.1 *Datos básicos de la materias o asignaturas* la indicación “a distancia” que figura en la denominación de las materias/asignaturas puesto que esta modalidad es la única que se desea mantener.
    - iii. En el apartado 5.5.1.4 *Observaciones* se ha actualizado la información relativa al aula virtual.
    - iv. Trabajo de fin de Máster se ha procedido adecuar la presencialidad de la actividad formativa *AF9 Sesiones de tutorías*, dejando la misma en un 10%, sienta esta la presencialidad requerida para la defensa del TFM.
5. **Criterio 6. Personal Académico.** Donde se ha modificado los siguientes apartados:
- a. 6.1 *Personal académico*, además de eliminar la mención a la formación presencial, se ha procedido a actualizar la información relativa al profesorado que impartirá docencia en el título.
  - b. 6.2 *Personal de apoyo*, se ha actualizado la información relativa al personal de apoyo destinado a dar soporte al título.
6. **Criterio 7. Recursos Materiales y Servicios.** Se ha procedido a actualizar la información ahí incluida.
7. **Criterio 8. Resultados Previstos.** Más concretamente se ha modificado el siguiente apartado:
- a. 8.2 Procedimiento General para Valorar el Proceso y los Resultados con el fin de eliminar la referencia a la modalidad presencial.
8. **Criterio 9. Sistema de Garantía de Calidad.** Se ha procedido a actualizar el enlace web.



9. **Criterio 10. Calendario de Implantación.** Se ha procedido a modificar el siguiente apartado:

- a. *10.1 Cronograma de implantación*, se ha procedido a actualizar la información con el fin de indicar las dos ediciones que se desean incorporar.

NOTA 1: Todos los cambios realizados en la memoria verificada original se han señalado en el “formulario de modificación” de la aplicación de oficialización de títulos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Además, las modificaciones introducidas en los archivos .pdf generados para su inclusión en la mencionada aplicación han sido señalados en azul (en caso de añadir información nueva) o tachados (en caso de eliminar información). Las modificaciones que se introducen directamente en los cuadros de texto de la aplicación de oficialización de títulos son las indicadas en el “formulario de modificación”.



**ALEGACIONES AL INFORME PROVISIONAL EMITIDO POR ANECA CON FECHA 31/07/2014 RELATIVO AL EXPEDIENTE Nº 5381/2012, ID TÍTULO: 4313676, DE EVALUACIÓN SOBRE LA PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DE PLAN DE ESTUDIOS**

**Respuesta al segundo informe de evaluación. Código de colores:**

- Negro: cuestión indicada en el informe de evaluación
- Verde: respuesta al segundo informe de evaluación
- Azul: respuesta al primer informe de evaluación

**ASPECTOS A SUBSANAR:**

**CRITERIO 6: PERSONAL ACADÉMICO**

**MOTIVACIÓN ANECA:** *Se aporta una justificación de que se dispone de profesores con experiencia Online y la forma de computar la docencia online. Sin embargo, dado que se confirma el incremento de plazas (de 30 a 70) lo que puede suponer la necesidad de la creación de dos grupos (uno presencial y otro a distancia), y se mantiene el mismo profesorado disponible previamente, se debe justificar razonadamente su suficiencia y aportar una tabla que detalle el porcentaje de dedicación de cada profesor **a este título** en función de su capacidad docente total.*

El profesorado, como se señala en el informe, es profesorado de otras universidades o profesionales de reconocido prestigio. La UIMP no dispone de profesorado propio, por lo que cuenta con profesores de otras universidades y, en tal sentido, esto permite elegir los mejores profesores y profesionales existentes para incorporarlos al curso. La capacidad docente de los profesionales y de los profesores depende, obviamente, de su voluntad de dedicación al curso, vocación que se ha demostrado a lo largo de los años de colaboración con el Master oficial y, durante los 20 años anteriores de Máster título propio del Instituto Universitario Ortega y Gasset en que se basa el presente. Su dedicación al curso presencial ha sido ya demostrada en los años previos a través de la excelente valoración de los alumnos. Lo que queda por demostrar es su dedicación al Máster no presencial, que se añade al anterior. Pues bien, dado que la modalidad no presencial no exige desplazamientos del profesor, ni presencia física, la dedicación se puede realizar tras la finalización de sus actividades docentes y/o profesionales, en el tiempo libre de que dispongan y en los fines de semana. En suma, si se generaran dos grupos, uno presencial y uno a distancia, entonces, los profesores que sean los únicos responsables por asignatura incorporarían unos 12 créditos a la docencia que tuvieran en la Universidad; en aquellos casos en los que más de un profesor imparte docencia (aunque siempre hay un profesor responsable último de la coordinación de la asignatura), dicha cantidad habría que dividirla por dos (caso de





la asignatura de Marketing Político y de la de Innovación y Gobierno Abierto, o por tres (caso de la asignatura de Recursos Económicos: Presupuestación y Gestión Presupuestaria). En el caso de los profesionales, tras comentarlo con ellos todos se han manifestado dispuestos gustosamente a asumir la docencia extra; José María Alonso no da clases en ningún otro Máster oficial, Luis Arroyo sí imparte docencia en otros Máster y declara que esta le supondría un 50% aproximadamente, y el Magistrado Alberto Palomar indica que dado que existe un tope de 80 horas para formación de funcionarios (este es un caso claro de formación de funcionarios), este curso le ocupa aproximadamente el 75% de su cómputo total.

ASIGNATURA	PROFESORADO	PROCEDENCIA	% DEDICACIÓN
Dirección Estratégica para las Organizaciones Públicas	Prof <sup>a</sup> . Isabel Bazaga	Universidad Rey Juan Carlos de Madrid / Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset	25%
Organización y Gestión de la Calidad (I) y (II)	Prof. José María Alonso	Director General de Planificación y Recursos Humanos de UNISONO Soluciones de Negocio	100%
Márketing Publico	Dr. Ismael Crespo Prof. Luis Arroyo	Presidente de Asesores de Comunicación Pública Universidad de Murcia / Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset	Ismael Crespo: 30% Luis Arroyo: 50%
Problemas Jurídico-sociales de la Acción Administrativa	Dr. Alberto Palomar	Magistrado de la Sala de lo Contencioso-administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Madrid	75%
Análisis y Gestión Intergubernamental de Políticas Públicas	Dr. Manuel Tamayo	Universidad Rey Juan Carlos de Madrid	30%
Recursos Económicos: Presupuestación y Gestión Presupuestaria	Dr. José Manuel Guirola D. <sup>a</sup> Miryam de la Concepción González Rabanal. D. Santiago Fuentes	Universidad Nacional de Educación a Distancia	Guirola: 30% González Rabanal 30% Y Fuentes (75%)
Gestión Estratégica de Recursos Humanos y Ética Pública	Dr. Manuel Villoria	Universidad Rey Juan Carlos de Madrid / Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset	30%



Habilidades y Competencias Directivas	Dra. María Teresa Palomo	ESIC Business & Marketing School	30%
Innovación y Gobierno Abierto	Dr. Ignacio Criado Dr. Joaquim Brugué	Universidad Autónoma de Madrid Universidad Autónoma de Barcelona	30% para ambos

**ALEGACIONES AL INFORME PROVISIONAL EMITIDO POR ANECA CON FECHA 04/07/2014 RELATIVO AL EXPEDIENTE Nº 5381/2012, ID TÍTULO: 4313676, DE EVALUACIÓN SOBRE LA PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DE PLAN DE ESTUDIOS**

**ASPECTOS A SUBSANAR:**

**CRITERIO 1: DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO**

**MOTIVACIÓN ANECA:** “Se ha ampliado el número de plazas de nuevo ingreso de 30 a 70 sin haber sido solicitada esta modificación en la aplicación oficial de modificación del título. Se debe subsanar esta deficiencia”.

Contestación: Se procede a solicitar en la aplicación oficial la ampliación del número de plazas de nuevo ingreso.

**CRITERIO 4: ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES**

**MOTIVACIÓN ANECA:** “Se debe incluir información relativa a los sistemas de apoyo específicos a los estudiantes una vez matriculados en la modalidad a distancia”.

Contestación: Atendiendo a esta indicación, se ha procedido a incluir, en el apartado 4.3. Apoyo a estudiantes, la información específica sobre el sistema de apoyo a los alumnos matriculados en la modalidad a distancia.

**MOTIVACIÓN ANECA:** “Se deben indicar los criterios y procedimientos de admisión, para las posibles modalidades ofertadas en la que se imparta el Título así como las condiciones bajo las cuales, en su caso, los estudiantes pueden cambiar de modalidad”.

Contestación: Atendiendo a esta observación, se ha procedido a indicar, en el apartado 4.2. Requisitos de acceso y criterios de admisión, los criterios y procedimientos de admisión de cada una de las modalidades ofertadas y las condiciones para cambiar de modalidad.

**CRITERIO 5: PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS**

**MOTIVACIÓN ANECA:** “Se deben especificar, para las materias que se impartan por la modalidad a distancia, los mecanismos con que se cuenta para controlar la identidad de los estudiantes en los procesos de evaluación”.



Contestación: En el apartado 5.1. Descripción del Plan de Estudios se han especificado los mecanismos para controlar la identidad de los estudiantes de la modalidad a distancia.

**MOTIVACIÓN ANECA:** *“Debe corregirse el error del carácter de las fichas de las materias ya que se les ha asignado carácter optativo cuando en la distribución de créditos del criterio 1 no existen estas materias y todos los créditos son obligatorios”.*

Contestación: Se corrige el error en las fichas de las materias asignándoles carácter obligatorio.

#### **CRITERIO 6: PERSONAL ACADÉMICO**

**MOTIVACIÓN ANECA:** *“El personal docente disponible es el mismo que cuando se impartía exclusivamente bajo la modalidad presencial. Se debe justificar si se dispone de profesorado con experiencia en docencia a distancia y la dedicación de éste al Título propuesto. Se debe indicar la manera de computar la dedicación del profesorado en esta modalidad, con objeto de valorar la adecuación de los recursos humanos para su correcto desarrollo y posibilidad de tutorización de los Trabajos Fin de Máster”.*

Contestación: Se ha justificado en el apartado 6.1. Profesorado, la experiencia del profesorado en docencia a distancia y se ha indicado la manera de computar la dedicación del profesorado en la modalidad a distancia.

#### **CRITERIO 7: RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS**

**MOTIVACIÓN ANECA:** *“Los medios materiales disponibles son los mismos que cuando se impartía exclusivamente bajo la modalidad presencial. Se deben describir los medios materiales y servicios disponibles para el cumplimiento de los objetivos de la modalidad a distancia, tales como centros asociados, equipos informáticos, plataformas virtuales, infraestructura de telecomunicaciones, etc. que evidencien que pueden dar soporte a este tipo de enseñanzas, en función del número de estudiantes”.*

Contestación: Se han descrito, en el apartado 7. Recursos materiales y servicios, los medios materiales y servicios disponibles para el cumplimiento de los objetivos de la modalidad a distancia.

#### **CRITERIO 10: CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN**

**MOTIVACIÓN ANECA:** *“La modificación solicitada no supone ninguna variación del criterio 10. Se debe mantener la información original relativa al calendario de implantación”.*

Contestación: Se ha mantenido la información original del calendario de implantación.

#### **RECOMENDACIONES**

#### **CRITERIO 2: JUSTIFICACIÓN**



**MOTIVACIÓN ANECA:** “Se recomienda explicitar en este criterio el número de plazas de nuevo ingreso para cada modalidad solicitada”.

Contestación: De acuerdo a la recomendación expuesta, se ha incluido en el apartado 2.1. Justificación el número de plazas de nuevo ingreso de cada una de las modalidades.

#### **CRITERIO 6: PERSONAL ACADÉMICO**

**MOTIVACIÓN ANECA:** “El personal de apoyo disponible es el mismo que cuando se impartía exclusivamente bajo la modalidad presencial. Se recomienda aportar evidencias de que el Título dispone de personal de apoyo con experiencia en docencia a distancia y la dedicación de éste al Título propuesto”.

Contestación: Se ha atendido a la recomendación en el apartado 6.2. Otros recursos humanos.

Se solicita autorización de modificación del Plan de Estudios del Máster Universitario en Alta Dirección Pública, verificado para su implantación como enseñanza presencial desde el curso académico 2012-13, para poder impartir este título igualmente en modalidad a distancia. El número de plazas de nuevo ingreso para cada una de las modalidades serán:

- Modalidad Presencial: 30
- Modalidad A Distancia: 40

La demanda por parte de directivos públicos nacionales y extranjeros de este Máster ha sido elevada, no obstante, la exigencia de presencialidad para personas que, o bien viven en otros países o regiones de España, o bien por la dedicación que exige su trabajo tienen dificultades de obtener autorización para dejar su puesto de trabajo durante algunos días al mes, nos lleva a solicitar la autorización para una modalidad a distancia en la que, garantizando la adquisición de competencias, se permita una mayor flexibilidad en la presencia y se fortalezca el trabajo a distancia mediante la plataforma de información y comunicación que la Fundación Ortega-Marañón posee.

Por otra parte, se disponen ya de ejemplos de Máster a distancia para directivos públicos autorizados por la ANECA (Universidad Internacional de La Rioja, Instituto Nacional de Administración Pública) que nos dan guía sobre posibilidades y potencialidades de una educación a distancia en este ámbito.

Dicho esto, es necesario añadir que, de cara a la correcta impartición del Máster, se ha procedido a adaptar la modalidad a distancia a los requisitos metodológicos evaluativos y organizativos que esta forma de enseñanza requiera. Así, en la descripción de actividades formativas se han



incluido (para la nueva modalidad exclusivamente) sesiones específicas de tutorías, debates on line y, sobre todo, trabajos específicos en base a las unidades didácticas. También se han incluido metodologías docentes adaptadas y sistemas de evaluación como la participación en foros y debates.

Finalmente, es importante destacar la vocación latinoamericana de la Fundación Ortega-Marañón y cómo esta propuesta puede reforzar aún más esta labor de puente entre los dos continentes en una materia de tanta importancia para el desarrollo de los países latinoamericanos.



## 2.1 Justificación del título propuesto, argumentando el interés académico, científico o profesional del mismo

### A) Introducción

La reforma y modernización de la Administración es sólo un elemento del enorme conjunto de retos que tiene el Estado; somos conscientes de que las reformas en la Administración nunca cumplirán todas sus metas si no van acompañadas de reformas en el legislativo, de un poder judicial independiente, imparcial y ágil y de un liderazgo político que piense institucionalmente y sea honesto y estratégico.

En todo caso, aunque por sí misma la Administración no puede dar respuesta a todos los problemas sociales, numerosos estudios atestiguan que sin ella es imposible el cumplimiento de los fines colectivos que hoy constituyen deseo común para la inmensa mayoría de los ciudadanos de nuestro entorno: desarrollo sostenible, libertad, igualdad política y ante la ley y calidad de vida.

Es cierto, así pues, que todo país que quiera progresar necesita liderazgo político, pero también es cierto que necesita eficacia e imparcialidad en la Administración, lo cual exige un funcionariado competente y honesto. Y, más aún, es indispensable que esas dos esferas se combinen para que los ideales políticos se conviertan en realidades que aporten bienestar a la ciudadanía, sin pérdida de libertad. Pues bien, ello sólo es posible si se introduce un instrumento intermedio que permita a ambos tipos de actores –políticos y funcionarios públicos- trabajar en la misma dirección. Ese instrumento es la función directiva profesionalizada. En ella deben estar presentes los directivos públicos profesionales, quienes constituyen el lubricante que permite la comunicación entre el universo político y el administrativo, quienes transmiten las decisiones políticas en lenguaje comprensible para los empleados y quienes exponen a los políticos las opiniones de la burocracia, de forma que ellos puedan entenderlas y compartirlas si fuere preciso. Sin ellos, el choque de valores y prioridades puede ser inevitable. Merced a ellos la labor de ambos niveles de roles –político y administrativo- puede alcanzar sinergias y resultados positivos para la comunidad.

Dicho esto, entendemos por directivos públicos aquellas personas que, en el sector público, desarrollan funciones de especial relevancia para su organización, que incluyan participar en el



establecimiento y evaluación de objetivos estratégicos, diseño, planificación y gestión de proyectos, dirección de personas y gestión de recursos, y la participación en la formulación de políticas públicas con autonomía y responsabilidad.

Estos directivos públicos son el referente en torno al cual se han diseñado las competencias que estimamos necesario transmitir a nuestros estudiantes. Por ello, si entendemos por competencias los conocimientos, las habilidades y las actitudes que deben poseer las personas que ocupan un puesto para poder desarrollar éste con garantías de éxito, las competencias que deben poseer los directivos, de acuerdo a numerosos estudios comparados, se centran esencialmente en áreas como:

- Visión estratégica.
- Organización y planificación
- Gestión de recursos humanos.
- Desarrollo de políticas y programas y control y evaluación de los mismos.
- Gestión y planificación de recursos económicos, tecnológicos y financieros
- Relaciones y representación de la organización
- Liderazgo ético.

Y todo ello deben realizarlo en un contexto propio del sector público, lo que diferencia el ejercicio de sus competencias de las propias de la dirección en el sector privado, así, podríamos destacar como rasgos distintivos de la gestión pública frente al sector privado:

- la mayor influencia política;
- la capacidad cuasi legislativa y cuasi judicial;
- las mayores expectativas de equidad, igualdad de trato y transparencia;
- la mayor ambigüedad y contradicción en los objetivos;
- mayores restricciones en la toma de decisiones -hacia dentro y hacia fuera- por parte de los directivos públicos;
- una dificultad mayor de conectar incentivos a rendimientos;
- un sistema de valores relacionados con el trabajo ligeramente diferentes;

## **B) Justificación del título**

El programa de Alta Dirección Pública, con una orientación netamente profesional, está dirigido, bien a profesionales del sector público que estén realizando tareas directivas, bien a personas con proyección profesional hacia la función directiva (pre-directivos), con una experiencia mínima



de 5 años en el desempeño de tareas propias del grupo A de funcionarios o análogo de personal laboral (contratos de alta dirección o titulados superiores con labores de gestión). Para funcionarios extranjeros, el grupo A será el análogo en categoría y nivel de responsabilidad existente en el país correspondiente.

La estructura de las competencias está pensada para capacitar a los participantes en el ejercicio profesional en el ámbito de la función directiva. **Se entiende por directivo aquella persona que, en el ámbito del sector público, desarrolla funciones de especial relevancia para su organización que incluyan participar en el establecimiento y evaluación de objetivos estratégicos, diseño, planificación y gestión de proyectos, dirección de personas y gestión de recursos, y la participación en la formulación de políticas públicas con autonomía y responsabilidad.** A partir de esta referencia, las competencias que se tratan de alcanzar desde el diseño formativo del máster son competencias fundamentalmente de dirección de organizaciones públicas y participación con nivel de responsabilidad superior en la formulación, toma de decisiones e implementación de políticas y programas públicos. En tal sentido se han revisado las competencias del Máster y se ha incorporado, según las consideraciones de la Comisión Evaluadora, una asignatura nueva que profundiza en las habilidades y competencias directivas.

Tanto las actividades formativas como las metodologías de aprendizaje están orientadas a que los participantes adquieran competencias directivas: debates policy applied, estudios de casos, simulaciones, comunicaciones de experiencias de éxito en el ámbito de las administraciones públicas. En este sentido, las clases actúan sólo en parte como instrumento de definición de conceptos y exposición de teorías, pues otra parte esencial de las mismas debe basarse en trabajar casos de éxito o experiencias de gestión de las que extraer conocimiento para la dirección pública, de ahí la importancia de la presencia adicional de gestores públicos explicando sus experiencias como parte de la formación. En este sentido, como quiera que la plataforma informática incorpora sistemas de seguimiento sólidos y eficaces (foros de debate, evaluación continua...), creemos que **los mecanismos habilitados garantizan** ~~la presencia de alumnos matriculados en la modalidad semipresencial no impide en absoluto~~ la plena adquisición de competencias. Por otra parte, se ~~establecen~~ **ofrece la posibilidad a los estudiantes matriculados a realizar también** algunas actividades presenciales que permitirán fortalecer la interacción personal entre los alumnos/as.

### C) Referentes externos e internos que avalan la propuesta del título

#### Referentes externos





## Introducción: el marco legal

Transcurridos más de treinta años desde la aprobación de la Constitución de 1978, las Administraciones públicas españolas se enfrentan a nuevos retos y oportunidades. Recientemente, la OCDE planteaba como grandes retos para nuestras Administraciones los de prestar mejores servicios públicos bajo intensa presión fiscal y recortes del gasto público; conseguir que la Administración potencie su dimensión de eficacia y de orientación a resultados; promover un gobierno más abierto y transparente.

En este contexto cobra especial relevancia la función de los directivos públicos, sin los cuales ninguno de esos retos podrá ser alcanzado. Ellos son las personas que realizan la labor de intermediación entre el nivel político de la Administración y los niveles técnicos y administrativos, quienes colaboran con sus conocimientos a que la toma de decisiones se realice con el máximo rigor y conocimiento, quienes transforman las decisiones políticas en estrategias y planes operativos, quienes dirigen los equipos técnicos y gestionan los recursos.

Para lograr que los directivos públicos puedan ayudar realmente a cumplir los objetivos políticos y los propios del buen funcionamiento de los servicios, es necesario definir sus funciones y clarificar su perfil de competencias, para, a partir de ello, formar a las personas que pueden ocupar dichos cargos en nuestras Administraciones.

La Ley 6/1997 Orgánica de Funcionamiento de la Administración General del Estado (LOFAGE) reguló la separación entre órganos superiores y órganos directivos, y la previsión de cobertura de estos segundos por funcionarios públicos, dando los primeros pasos legales en nuestro ordenamiento para la profesionalización de la función directiva. Sin embargo no reguló en detalle el estatuto de los directivos. El Estatuto Básico del Empleado Público recoge este reto y prevé el establecimiento por las distintas administraciones afectadas de un régimen jurídico del personal directivo; una figura destinada a dar respuesta a uno de los problemas fundamentales de nuestro sector público como es la carencia de un cuerpo de directivos públicos profesionales, similar al que existen en otros países de nuestro entorno. Por último, para cerrar este marco jurídico, hay que tener en cuenta el régimen legal previsto para las agencias estatales, más concretamente el art. 23 de la Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos, que ha introducido importantes elementos para la profesionalización del directivo. Hace



por vez primera alusión a los signos objetivos que han de reunir los puestos directivos. Estos puestos habrán de quedar definidos en virtud de la especial responsabilidad, competencia técnica y relevancia de las tareas a ellos asignadas.

En este contexto de cambios en la función pública directiva española tiene pleno sentido esta propuesta formativa. Un programa que, pensamos, contribuye a cubrir una carencia que las administraciones públicas en relación a la oferta de programas de directivos públicos que capaciten en habilidades gerenciales y valores ligados a la ética y el compromiso con el servicio público.



## Las referencias internacionales sobre función directiva profesionalizada

Como indica la OCDE, la capacidad de liderazgo de los directivos públicos se ha revalorizado, lo que se ha traducido en reformas importantes de la función directiva. Como ejemplos:

- Ha habido reforma en Estados Unidos (*Senior Executive Service*), y se está en un proceso de adecuaciones permanentes.
- Ha habido una reforma del “*Senior Civil Service*” en el Reino Unido (1987/1996). Y se han desarrollado nuevos estándares éticos a la vez que se han regulado de forma más minuciosa los conflictos de interés de estos funcionarios en el marco del Informe Nolan.
- Se ha establecido una nueva “dirigenza” en Italia mucho más profesional y regulada (1992/1993).
- Se han continuado las reformas del “Senior Civil Service” en Canadá y Nueva Zelanda.
- Se está implantando la reforma de la dirección pública en Bélgica, en el marco del programa *Copérnico* (2000).
- En general, en Australia, Bélgica, República Checa, Hungría, Corea, Luxemburgo, Holanda, Portugal, Estados Unidos, Reino Unido y Finlandia existe un grupo institucionalizado de directivos públicos profesionales.
- En España, se aprobó en el año 2007 la ley del Estatuto Básico del Empleado Público, un proceso de reforma importante que contemplaba cambios y mejoras cualitativas, entre ellas el impulso de la Función Directiva Profesional.

En todos estos países, la función directiva pública se ha definido en términos semejantes a los utilizados en este documento y, en función de sus responsabilidades y misiones, se les han señalado unas competencias que deberían requerir las personas que ocupen esos puestos. Por ello, hoy en día, las competencias directivas suelen articularse en torno a cinco grandes áreas: visión estratégica, gestión de recursos humanos, desarrollo de programas y evaluación de los mismos, gestión y planificación de recursos económicos y financieros, relaciones y representación de la organización. A partir de estas grandes áreas, podríamos establecer toda una serie de competencias, como las que se enumeran a continuación en base a lo establecido para el *Senior Executive Service* estadounidense, distribuidas en función de los niveles de responsabilidad-de menor a mayor- del directivo correspondiente, considerando que, a mayor nivel, surgen nuevas competencias y se mantiene la exigencia de las previas:

- Nivel inferior.



- Comunicación oral y escrita o capacidad para intercambiar información hacia dentro y hacia fuera de la organización.
  - Habilidades interpersonales, o capacidad de saber convivir y trabajar en equipo.
  - Habilidades y conocimiento de técnicas de resolución de problemas y de adopción de decisiones.
  - Liderazgo o capacidad para comprender las teorías y componentes fundamentales del mismo.
  - Automotivación o capacidad para generarse metas o logros y tratar de conseguirlos.
  - Autoconocimiento o competencia emocional para conocerse a sí mismo y saber potenciar sus virtudes y minimizar sus defectos.
  - Autodominio o capacidad para controlar las emociones destructivas y generar un clima de trabajo eficaz y sereno.
  - Conocimientos de ética pública y responsabilidades del empleado público, y habilidades de razonamiento moral.
  - Saber gestionar conflictos interpersonales.
- Nivel intermedio
    - Saber gestionar una fuerza de trabajo diversa en género, etnia, o cultura.
    - Generar equipos, motivarlos y dirigirlos.
    - Dominio de las técnicas de negociación e influencia.
    - Gestión estratégica de recursos humanos, o capacidad para conocer los componentes del sistema de recursos humanos y cómo interconectarlos a efectos de servir a la estrategia organizativa.
    - Conocimientos de economía pública y presupuestación.
    - Conocimientos y habilidades en tecnologías de la información.
    - Conocimientos de análisis organizativo y diseño de estructuras y procesos.
    - Conocimientos y habilidades de gestión intergubernamental de políticas y programas.
    - Dominio de la filosofía y técnicas de la gestión de la calidad total y del marketing público.
  - Nivel superior
    - Técnicas de pensamiento creativo.
    - Conocimientos y habilidades de planificación estratégica.
    - Conocimientos de análisis de políticas públicas y de la filosofía y técnicas de evaluación de programas.
    - Conocimientos de gestión de controles o cuadros de mando integrados.



- Saber establecer redes de contacto dentro y fuera de la organización a efectos de desarrollo de políticas y proyectos.
- Visión estratégica.
- Capacidad de análisis del entorno.
- Sensibilidad política y gestión del cambio.

En Bélgica, en el marco del programa Copérnico de modernización del Estado, se ha generado un cuerpo directivo con unos 700 miembros cuyas competencias clave son:

Cuadro 6: Competencias directivas en Bélgica

Gestión de información	Gestión de tareas	Dirección	Relaciones interpersonales	Funciona-miento personal
Comprender analizar	Estructurar trabajo	Apoyar, guiar	Comunicar, escuchar	Ser conciliador
Desarrollar una visión	Dirigir, organizar	Motivar, crear equipo	Trabajar en equipo, orientar	Ser confiable
Comprender la organización	Emprender	Inspirar	Crear redes	Asumir estrés, desarrollarse

Fuente: Programa Copérnico.

En el Reino Unido existen 3500 posiciones del *Senior Civil Service*. Las competencias directivas (2001) esenciales son:

- Pensar en términos estratégicos
- Extraer lo mejor de las personas.
- Aprender y perfeccionarse.
- Concentrarse en resultados
- Dar dirección y sentido (visión)
- Producir impacto personal (dar ejemplo).



En Holanda (OCDE, 2008), las competencias claves son:

- 1) Las actividades de los *senior civil servants* son realizadas en interés del servicio público en su conjunto y ello implica competencias como la dedicación, la integridad y la cooperación.
- 2) La formulación de atinadas políticas y la adecuada implementación incluye competencias como consciencia del entorno, generación de redes, juicio, sensibilidad hacia la organización, preocupación por la gestión en el servicio público.
- 3) Aptitudes de gestión política y generación de poder, mediante competencias como firmeza, iniciativa, organización -impulsando la gestión-, persuasión, y flexibilidad.
- 4) Liderazgo mediante competencias como el desarrollo del personal, delegación, motivación, evaluación del rendimiento y gestión dirigida por tareas e indicadores.
- 5) Revisión constante y conocimiento de sus límites, con competencias como coraje, autoconciencia, y habilidad para aprender.

### **La experiencia en formación directiva del UIIOG y referentes formativos internacionales**

La existencia previa a esta acreditación del Programa de Alta Dirección Pública, a su vez heredero del Curso Superior de Administración Pública (CSAP) ha permitido que los distintos directores del programa y su claustro de profesores hayan mantenido contacto continuo con centros de **referencia** en la formación e investigación vinculados al sector público. Ello ha hecho posible contar con una experiencia que sin duda ha contribuido a enriquecer la definición del Plan de Estudios que se presenta. En concreto, este programa incorpora las sugerencias del claustro de profesores, profesionales colaboradores, instituciones y alumnos que han pasado por el programa, insumos que nos han ayudado a volver a dimensionar su pertinencia, relevancia y utilidad para las necesidades del público objetivo destinatario. Asimismo, se han tenido en cuenta **referentes** externos del ámbito nacional e internacional que han contribuido sin duda a mejorar la calidad de los contenidos, adecuación de la metodología, y su incardinación en las ofertas internacionales en la formación directiva para el sector público.

En concreto, este año pasado desde el UIIOG, hemos lanzado un título propio en modalidad semipresencial del Programa de Alta Dirección Pública en colaboración con la Escuela de Administración Regional de Castilla-La Mancha. El objetivo de este programa ha sido complementar la presencialidad con la formación on line. Para ello nos hemos servido de una



plataforma on line de la propia Escuela, gestionada por moodle, y presentaciones en video youtube. La experiencia ha sido exitosa en la medida en que a los participantes les ha permitido compatibilizar sus responsabilidades profesionales con el seguimiento del programa.

Por todo ello, para la consideración del interés científico, académico y profesional del nuevo Máster, así como para la especificación de objetivos y competencias y la definición de los módulos y materias, además de las referencias antes mencionadas, se ha tenido en cuenta:

- a) La información ofrecida en las páginas de internet de las principales asociaciones profesionales de ciencia política y de la Administración española, europea y mundial, así como de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y de centros de investigación universitarios.
- b) Los informes elaborados por distintas instituciones y asociaciones profesionales españolas vinculadas a la Ciencia de la Administración y gestión pública. Se trata de información que ofrecen las siguientes instituciones y asociaciones profesionales:
  - o Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración (AECPA)  
[www.aecpa.es](http://www.aecpa.es)

La Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración es el referente más importante para la comunidad politológica española por la confluencia en la misma de los expertos académicos y profesionales más prestigiosos de nuestra comunidad científica. En la asociación convergen investigaciones, trabajos, publicaciones y redes de cooperación con el panorama académico internacional que alientan y enriquecen los productos académicos y científico a través de la transferencia de conocimientos e innovaciones que se plantean en su seno. La AECPA a través de su revista (Revista Española de Ciencia Política) la organización de congresos y foros de debate, ha sido un referente para dimensionar y confeccionar los contenidos del programa en sus aspectos académicos y científicos. Como socios fundadores, el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, a través de su Departamento de Gobierno, Administración y Políticas Públicas, ha contribuido al impulso de las publicaciones, congresos, e investigaciones, de las cuales también nos hemos enriquecido, como en esta ocasión, para mejorar y actualizar nuestros programas.

- o Agencia Estatal de Evaluación de la Calidad de las Políticas y los Servicios Públicos.  
- [www.aeval.es](http://www.aeval.es)

La AEVAL nace hace un lustro con un mandato claro por parte del gobierno español: la difusión de una cultura de la evaluación en el sector público, el desarrollo de metodologías innovadoras,



y la extensión de una cultura de transparencia y rendición de cuentas. Desde entonces, viene impulsado un trabajo importante tanto en el desarrollo de metodologías, así como en la acumulación de experiencias de evaluación del sector público español. Por ello ha sido un **referente** utilizado para el diseño del programa fundamentalmente en la consulta de sus metodologías, publicaciones y estudios, que han contribuido a enriquecer los contenidos del programa académico, especialmente en los apartados relativos a la calidad en el sector público: asignaturas Organización y Gestión de la Calidad I y II del programa.

- Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) - [www.uab.es](http://www.uab.es)

La Universidad Autónoma de Barcelona, a través del Instituto de Gobierno y Políticas Públicas, lo hemos considerado con un **referente** esencial porque tienen consolidado un equipo de investigación prestigioso a nivel nacional e internacional en el campo de las políticas públicas, en especial, las políticas educativas, sociales, urbanas, y la gestión pública. De tal forma que las asignaturas del Máster que se presenta (Análisis y gestión intergubernamental de políticas) incorporan las últimas innovaciones y enfoques derivados de los resultados de la investigación desarrollada por estos equipos de investigación.

- Centro de Estudios Políticos y Constitucionales (CEPC) - [www.cepc.gob.es](http://www.cepc.gob.es)

El Centro de Estudios Políticos y Constitucionales es un organismo del gobierno español con un importante prestigio vinculado al desarrollo de trabajos, investigaciones y publicaciones relacionadas con la Sociología, la Ciencia Política y el Derecho Público. Sus publicaciones, Revista Española de Administración Pública, la Revista de Estudios Políticos, y la Revista Española de Derecho Constitucional, recogen los debates fundamentales que orientan los cambios normativos del sector público español, por ello se han tenido en cuenta en la confección de los contenidos de la asignatura Problemas Jurídico Sociales de la acción administrativa, especialmente.

- La Universidad Internacional de La Rioja – [www.unir.net](http://www.unir.net)

La Universidad Internacional de La Rioja, cuenta entre sus programas con un título propio, Curso Universitario en Administración Pública, cuyos objetivos fundamentales son la formación en temas de administración pública. La novedad de este programa, con similitudes con el Programa de Alta Dirección, es que se imparte en modalidad on line al cien por cien.

- Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) - [www.inap.es](http://www.inap.es)





El Instituto Nacional de Administración Pública, es un organismo autónomo dependiente del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Desde su creación en 1940 (en su origen Instituto de Estudios en Administración Local) es el centro de referencia en la Formación Directiva Pública en nuestro país. Desarrolla tres tipos de programas que nos han servido de **referencia** para el diseño del Máster que se presenta, por ello hemos reforzado y ampliado la parte dedicadas a las habilidades directivas (Negociación, Toma de decisiones, Planificación, Dirección de equipos, Resolución de conflictos, etcétera.)

Este Instituto Público también tiene entre sus programas de formación directiva, el Programa de Dirección Pública. Un programa cuyos destinatarios son los directivos públicos de las administraciones de los tres niveles de gobierno. Su objetivo fundamental es reforzar las competencias, capacidades y habilidades directivas de los empleados públicos. La novedad de este programa es que combina la metodología presencial con la metodología on line, a través de la plataforma que el INAP tiene en funcionamiento.

- Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) – [www.apd.es](http://www.apd.es)

Esta asociación se constituyó en 1956 como foro de referencia en España para el debate y la discusión de los cambios relacionados con la dirección en las organizaciones del sector privado. Desarrolla actividades de Formación, Difusión y Debates sobre el perfil de competencias y habilidades con que deben contar los directivos en el mundo de la empresa moderna. La experiencia de esta asociación ha sido un **referente** para el programa que se presenta, porque hemos identificado que, en sus propuestas sobre Habilidades Directivas & para la Dirección de RR. HH., incluyen las mismas que el Máster Universitario de Dirección Pública, que dedica una asignatura completa destinada a profundizar en estos aspectos que son estratégicos para los puestos de dirección en las organizaciones del sector público y privado, aunque el contexto en el que se desarrollan es diferente.

- ESADE Busines & Law School

ESADE es una de las más prestigiosas instituciones académicas en el mundo de los negocios y la formación directiva. Desarrolla su misión a través de la Facultad de Derecho y Busines School. Entre su oferta formativa destacan los programas destinados a la Formación de Directivos: Executive MBA y Masters, de gran prestigio internacional. En la configuración del plan de estudios y contenidos lo hemos tomado como **referencia** de manera especial por sus programas estrella: Executive Programm in Public Administration (EMPA) impartido por el Instituto de Gobernanza y Dirección Pública (IGDP) En este sentido hay que decir que el Máster que se



presenta es anterior a este de ESADE, y es por tanto decano de los programas de formación para la dirección pública en España. Se observa en el EMPA de ESADE que el enfoque y metodologías son similares a los de nuestro Máster: método del caso, auto aprendizaje, simulaciones, y grupos de trabajo y cooperación, combinado con el desarrollo avanzado de marcos conceptuales para la comprensión de la complejidad; todo ello avala la propuesta de este Máster, el cual recoge los avances pedagógicos y conceptuales más avanzados en este ámbito en España.

- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

La OCDE tiene como misión alentar la cooperación económica entre los países avanzados para mejorar las condiciones de vida y la reducción de las desigualdades. Para ello, se apoya en una serie de instrumentos: elabora estadísticas, estudios, investigaciones, que le permite hacer recomendaciones. Igualmente desarrolla debates, estudios e investigaciones sobre asuntos críticos que afectan a las sociedades actuales. Entre sus comités de estudios existe un consolidado grupo de trabajo vinculado a los temas de Reforma del Estado y la gestión pública. En sus conclusiones las recomendaciones que más sobresalen en este campo son la necesidad de fortalecimiento de las instituciones del sector público incorporando una dirección pública ética, responsable y transparente. La necesaria profundización en la profesionalización de la función pública directiva en países como España, es una recomendación recurrente. Estas recomendaciones **son un aval** importante para este Programa que cobra mayor relevancia si cabe, a partir de la aprobación por parte del gobierno español de la Ley 7/2007 de 12 abril sobre Estatuto Básico del Funcionario Público, en la que dedica un apartado completo a la necesaria y urgente profesionalización de la Función Directiva en la Administración Española. Porque, tal y como recomienda la OCDE, la evidencia demuestra que la calidad y el impacto de las decisiones en el sector público son de una importante envergadura, por ello es crítico dotar de las competencias necesarias al nivel estratégico de las organizaciones que son los directivos públicos.

- European Consortium for Political Research y ECPR Graduate Network – [www.ecprnet.eu](http://www.ecprnet.eu)

El (ECPR) es una asociación independiente, establecido en 1970. La misión de este prestigioso Instituto es la promoción de los estudios y la investigación en el ámbito de la Ciencia Política Europea, El ECPR apoya y anima la educación, la investigación y la cooperación de científicos políticos en todas partes de Europa. Además desarrolla un amplio programa de conferencias sobre una gran variedad de temas relacionados con las instituciones, los cambios en el estado y los sistemas políticos europeos. Asimismo desarrolla una importante labor de financiación de



proyectos y programas, especialmente interesante es su importante labor divulgadora de los resultados de la investigación a través de sus revistas y publicaciones periódicas.

Este centro que es exitoso entre otras cosas en el desarrollo de investigación aplicada, también en el diseño de este programa nos ha servido de **referente** para conocer de primera mano los desarrollos científicos que la comunidad politológica europea aborda en estos momentos: los cambios y transformaciones del sector público europeo en perspectiva comparada, y las transformaciones en la gobernanza europea.

Para completar este proceso de **consultas de referentes externos internacionales** de prestigio que avalaran el título se ha desarrollado una labor prospectiva en instituciones de prestigio internacional para conocer qué están ofertando. Para ello se ha identificado en qué modo el **Máster Universitario de Alta Dirección Pública** se incardina con las corrientes y tendencias más innovadoras, en la investigación y formación directiva vinculada al Sector Público. Por citar algunos ejemplos:

- **Master in Public Affairs. Universidad de Indiana: School of Public & Environmental Affairs (SPEA) - [www.indiana.edu](http://www.indiana.edu)**

La SPEA de la Universidad de Indiana, es uno de los centros más prestigiosos en la formación de investigadores y profesionales para el servicio público en Estados Unidos. Desde su creación en 1972 hasta la fecha ha conseguido situarse entre las diez mejores escuelas en su área de investigación y formación directiva para el sector público. El Instituto Universitario Ortega y Gasset, tiene relaciones de intercambio de investigadores y profesores con este centro desde sus inicios. De hecho algunos componentes del claustro de profesores del Máster de Alta Dirección Pública, entre ellos su actual director, se formaron en esta prestigiosa escuela. Esto ha permitido que se haya desarrollado una red de intercambio permanente de investigaciones y metodologías de trabajo. De esta escuela y sus programas de directivos públicos se han incorporado metodologías y enfoques prácticos de trabajo como el método del caso: muy utilizado desde sus orígenes en el programa que se presenta. Este Máster en Public Affairs es un **referente** para nuestro programa porque se orienta

Con la SPEA se ha consultado y analizado el modelo de postgrado ofrecido por esta prestigiosa universidad norteamericana. La información se ha obtenido a través del intercambio de profesores, y la información institucional disponible. Estas consultas nos han permitido contrastar los contenidos y objetivos planteados. El Máster in Public Affairs MPA de la Universidad de Indiana está destinado a un público objetivo similar (formación directiva del *Civil Service* y sus objetivos son parecidos: 1) el intercambio de experiencias entre profesionales 2) la adquisición



de habilidades para dirigir equipos en contextos complejos. 3) un enfoque centrado en la solución de problemas en contextos multiorganizativos. Por su lado, el plan de estudios de este programa de formación de directivos públicos está compuesto por tres materias troncales: Public Management, Law and Public Affairs and Public Finance.

- HARVARD Kennedy School John Fitzgerald Kennedy University. **Master in Public Policy de la Harvard Kennedy School.** [www.hks.harvard.edu](http://www.hks.harvard.edu)

Esta Universidad norteamericana que surgió en momentos turbulentos de la historia mundial en medio de la Gran Depresión y los albores de la Segunda Guerra Mundial, está especializada en la alta formación en Gobierno y Asuntos Públicos, cuya vocación fundamental ha sido posicionarse entre las primeras escuelas a nivel internacional en la investigación en los ámbitos del Gobierno, las Políticas y los Asuntos Públicos. Este centro ofrece el *Master in Public Policy*. Este programa ofertado por una de las escuelas de gobierno más prestigiosas del panorama académico internacional tiene un perfil similar al que se propone. Los participantes son también personas que desean desarrollar su carrera profesional en la gestión pública directiva, con un perfil que contempla el liderazgo político. Se trata de un programa de dos años de duración, distribuido en cuatro semestres. El plan de estudios está estructurado en torno a tres grandes pilares: 1) Servicio público 2) Análisis y dirección 3) Liderazgo público. Este programa además comparte un elemento común con el que se propone, la utilización del *método del caso práctico* con grupos pequeños como herramienta pedagógica de gran utilidad.

- **National Association of Schools of Public Affairs and Administration (NASPAA), Master of Public Administration** [www.nasppaa.org](http://www.nasppaa.org)

La Asociación Nacional de Escuelas de Asuntos Públicos (NASPAA) promueve los estudios y formación de excelencia para la Alta Dirección Pública Norteamericana. Se trata de una organización, miembro de la organización internacional de programas de postgrados en asuntos públicos, administración pública, políticas públicas y dirección pública. Esta asociación está compuesta por un total aproximado de 280 miembros localizados alrededor de Estados Unidos y una gran parte de países de todo el mundo.

Esta Asociación está acreditada para la impartición de programas de postgrados en Estados Unidos desde 1970, y asegura la calidad académica y excelencia de los programas cuyos destinatarios son los funcionarios públicos del “Civil Service” norteamericano, promocionando al mismo tiempo un modelo ético y profesional del servidor público.



Esta Asociación impulsa el Máster of Public Administration: programa de formación directiva que fue concebido para cubrir las necesidades del sector público. Este programa tiene una orientación fundamentalmente práctica, pensado para proveer de competencias y habilidades para la dirección y el liderazgo público en la administración pública y sector no lucrativo de la sociedad. El objetivo pedagógico de este programa es la búsqueda de la mejora de las competencias analíticas y conceptuales y prácticas para dirigir con éxito las organizaciones públicas. El plan de estudios lo componen materias vinculadas al análisis de políticas públicas, dirección y gestión estratégica, gestión presupuestaria en los distintos niveles de gobierno, etcétera. Los alumnos que desarrollan este programa son profesionales procedentes de una gran diversidad de áreas del sector público, con experiencia acreditada en la gestión directiva o pre-directiva. Este programa es un referente más que avala la propuesta presentada en sus hitos fundamentales: el perfil de los destinatarios (directivos públicos), los objetivos pedagógicos del plan de estudios, y las metodologías de trabajo, en las que el método de caso, las simulaciones, los grupos de trabajo, convergen en el objetivo de dotar de capacidades para el liderazgo y la dirección pública.

- **École Nationale d'Administration Publique** - [www.ena.fr](http://www.ena.fr)

La Escuela Nacional de Administración Pública (ENA) fue creada por el gobierno del General de Gaulle en 1945. La misión con la que nació fue la de democratizar el acceso a la Alta Función Pública francesa. Fundada sobre los valores y principios del servicio público: la responsabilidad, la neutralidad y la ética en el ejercicio profesional. Esta Escuela, muy prestigiosa en toda Europa, forma a los Altos Funcionarios Públicos franceses en una doble dimensión:

- 1) Las herramientas esenciales en la gestión pública: derecho, finanzas públicas, dimensión internacional, descentralización de las políticas públicas, etcétera.
- 2) Las herramientas propias de la dirección pública: la dirección de equipos, gestión de proyectos, evaluación de políticas y programas, control de costes, dirección de recursos humanos, etcétera.

Esta prestigiosa Escuela de la Alta Función Pública Francesa, ha sido un **referente** en la confección del programa que se presenta no sólo atendiendo a sus aspectos instrumentales (técnicas y herramientas) sino también a los aspectos relacionados con la infraestructura o corpus de valores que deben estar presentes en la dirección de los asuntos públicos: la ética, la responsabilidad y el espíritu de servicio público han sido los valores inspiradores de la función pública francesa. Por ello el programa de Dirección Pública que se presenta para su



acreditación, incluye transversalmente y, sobre todo en una de sus asignaturas, la ética en el servicio público como uno de sus componentes fundamentales.

En estos momentos la ENA oferta el **Master professionnel en Gestion Publique. École Nationale d'Administration Publique**. La más prestigiosa escuela de formación de la alta función pública francesa, impulsa este programa en colaboración con la Universidad Paris Dauphine. Los objetivos de este máster profesional son los de formar directivos capaces de pilotar y gestionar los procesos de modernización en los que está involucrado el sector público:

- Reformas financieras y de la contabilidad,
- Evaluación y control de las políticas,
- La gestión de los recursos humanos,
- Las transformaciones organizativas y las medidas de acompañamiento.

Este programa es ofertado como una formación de excelencia, pluridisciplinar y con un perfil profesional. Los destinatarios son los niveles directivos de la función pública, consultores, académicos, y del sector público (empresas públicas, agencias, sector industrial público) todos ellos profesionales confrontados con los problemas de la gestión pública.

Las enseñanzas están compuestas por tres módulos: 1) Gestión pública financiera, 2) Control de gestión y evaluación de políticas públicas, 3) La dirección del cambio: estrategias, GRH y organización pública.

Además de estos referentes recogidos con anterioridad, existe un amplio grupo de cursos de formación directiva en la Función Pública impartidos por los institutos de Administración Pública de las diferentes Comunidades Autónomas y algunas escuelas de negocios, como ESADE (ya mencionada) el IESE o el Instituto de Empresa. En todo caso, se quiere remarcar que dichos cursos son posteriores al título propio del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset y, como hemos podido comprobar, han basado, en gran medida, su programación y filosofía en la experiencia de éste. Tras analizar sus programas creemos que se validan plenamente las materias, metodología y filosofía del presente Máster.

#### Referentes internos



El Máster Universitario de Alta Dirección Pública es heredero directo del **Curso de Postgrado en Alta Dirección Pública**, Título Propio impartido por el Instituto Universitario Ortega y Gasset. Tiene ya 23 ediciones y es el decano de los cursos directivos para el sector público en España, por sus cursos han pasado cerca de 600 alumnos procedentes de distintas Administraciones nacionales y extranjeras y es una referencia en la formación de cargos públicos y políticos tanto en España como internacionalmente. El Curso se desarrolló desde sus comienzos en colaboración con el Instituto Madrileño de Administración Pública, el Ministerio del Interior, el Ayuntamiento de Alcobendas, el Instituto Nacional de la Seguridad Social, la Universidad Complutense de Madrid, entre otras entidades colaboradoras. Ha recibido la distinción de estar entre los tres mejores Másteres de Ciencia Política y de la Administración en el prestigioso ranking que elabora el periódico “El Mundo”.

La experiencia acumulada a lo largo de las 23 ediciones desarrolladas ha permitido que este Máster se enriquezca de las aportaciones institucionales e individuales acumuladas en la formación de directivos en todos estos años, y ha desarrollado una metodología propia adecuada al perfil pre-directivo y directivo que componen su público objetivo.

#### D) Marco institucional

El primer convenio entre la Fundación José Ortega y Gasset y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo se remonta al 5 de julio de 1983 y fue firmado por D<sup>a</sup> Soledad Ortega Spottorno, por parte de la Fundación, y D. Santiago Roldán, en representación de la UIMP. En ese acuerdo se establecía el intercambio y apoyo de ambas instituciones para la organización de cursos, con propaganda conjunta y mutuo reconocimiento de diplomas, por no remontarnos a los antecedentes históricos de la creación y redacción de los primeros estatutos de la Universidad por parte del filósofo en 1932 con don Fernando de los Ríos, que forma parte de nuestra historia contemporánea y que son razón de esta unión, ya que Ortega proyecta sobre la Universidad lo que más adelante fue el frustrado Instituto de Humanidades y finalmente la actual Fundación bajo el impulso de su hija Soledad en 1978, por fin con un país democrático.

El 10 de enero de 2000 la Fundación José Ortega y Gasset firmó un convenio con el Ministerio de Educación y Cultura para la incorporación de este como socio constituyente del Instituto Universitario de Investigación del mismo nombre que tenía, entre otras, la finalidad de alentar la



adscripción del IUOG a la Universidad Internacional Menéndez Pelayo y además, cerrar el círculo histórico y en definitiva el regreso del legado orteguiano a la UIMP y la potenciación de la obra de la UIMP en el mundo americano, lo que se ha venido a llamar "cultura en español"

Desde entonces ha sido constante la presencia de la Fundación en los cursos de la Universidad. El de 5 de febrero de 2000 se firmó un convenio entre la Fundación José Ortega y Gasset, la Dirección General de Relaciones Culturales y Científicas del Ministerio de Asuntos Exteriores y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo para la organización del III Encuentro de Jóvenes Líderes Hispanos de Estados Unidos en Santander y Madrid, según el cual la Fundación y la UIMP diseñaron el programa académico. Estos Encuentros se organizaron de manera anual según convenios firmados cada año entre la Fundación José Ortega y Gasset, la Fundación Carolina y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo hasta llegar al X Encuentro, cuyo convenio fue firmado en el mes de mayo de 2007. Este recíproco entendimiento y comunión de intereses culmina en el Convenio Marco que consagra las actividades docentes regladas de tercer ciclo con clara vocación americanista y orientada a la cualificación de las élites políticas y de la alta Administración de los Estados de Centro, y América del Sur.

El Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset (IUIOG) es un centro de docencia e investigación en Ciencias Sociales y Humanidades, con una larga tradición latinoamericanista, prueba de ello son sus numerosas actividades en la región impulsadas desde sus sedes en América Latina: Argentina, México, Perú y Colombia.

~~El Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset (IUIOG) junto con la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP), fundación perteneciente al sector público español, se embarcaron en la puesta en marcha del proyecto GOBERNA América Latina Escuela de Política y Alto Gobierno, que se ha constituido como un espacio plural e independiente para compartir experiencias y aumentar las capacidades políticas de los principales actores políticos de América Latina, con el objetivo de contribuir al dominio de competencias y al desarrollo de capacidades en el ejercicio de la Política y del Alto Gobierno.~~

~~Con GOBERNA, el IUIOG da un paso más. Un paso más no sólo al fortalecer su vocación latinoamericanista, y por ende, el vínculo de España con la región, sino también porque aspira a crear un espacio para compartir experiencias y aumentar las capacidades políticas e institucionales de gobiernos y administraciones públicas en el ámbito latinoamericano. Por ello~~





~~ha residenciado en este nuevo espacio sus cursos vinculados a la gobernabilidad, la alta dirección pública, la cooperación al desarrollo, los estudios políticos aplicados y a América Latina. GOBERNA es un proyecto colectivo que ha ido generando sinergias y consolidando asociaciones estratégicas con instituciones académicas de reconocido prestigio europeas y latinoamericanas como FLACSO y el Instituto Europeo de Florencia, instituciones públicas como la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y organismos regionales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) o el Programa de Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD). Pero también participan empresas importantes como Telefónica e Iberia. Es, por tanto, un ejemplo de cómo trabajar conjuntamente por un objetivo común: la academia, la administración pública y la empresa por lo que se muestra como un ejemplo de alianza público privada en el ámbito de la cooperación académica e institucional en el ámbito internacional.~~

La vocación internacional de la Fundación José Ortega y Gasset se ve claramente reflejada con su participación en la Fundación de la Lengua Española, de la cual es patrono fundador y vitalicio, que tiene como objetivo el promocionar la lengua y cultura españolas en países de habla no hispana.

## 2.2. Descripción de los procedimientos de consulta internos y externos utilizados para la elaboración del plan de estudios

El título propio del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, Curso de Postgrado en Alta Dirección Pública, en el que se basa esta propuesta, se ha desarrollado a lo largo de 23 ediciones y se ha mantenido como un programa líder en España en la formación de directivos públicos en función de la evaluación continua de sus resultados, su adaptación al entorno y su calidad.

Pasamos a señalar los procesos de consulta que se han desarrollado con el fin de redefinir el programa y que han contribuido a su diseño y adaptación:

### PROCEDIMIENTOS DE CONSULTA INTERNOS Y EXTERNOS DESARROLLADOS

CONSULTAS INTERNAS	COLECTIVOS	PROCEDIMIENTO DE CONSULTAS
	Consejo Académico	Reuniones de planificación, consultas, discusión, coordinación y trabajo.



		<p>Resultado: cambios en la estructura del programa, redefinición de objetivos, incorporación de novedades en los contenidos. Criterios de selección del alumnado, sistema de garantías de la calidad, etcétera.</p>
	<p>Director, Coordinadores y gestores académicos</p>	<p>Reuniones de trabajo, revisión de la información, análisis histórico del programa, revisión de enfoques y adaptaciones.</p> <p>Resultado: incorporación de materias, mejoras en la coherencia global del programa con sus objetivos. Mejoras en los métodos de evaluación.</p>
	<p>Claustro profesores</p>	<p>Discusión de propuestas, análisis de contenidos, incorporación de nuevas metodologías, reordenación de asignaturas.</p> <p>Resultado: Incorporación de mejoras en los criterios de coherencia interna entre las asignaturas, y de estas con el programa global.</p>
	<p>Alumnos</p>	<p>Entrevistas personales Evaluaciones, análisis de la información acumulada.</p> <p>Resultado: Identificación de mejoras, incorporación de sugerencias, rediseño de los objetivos pedagógicos, la atención y la calidad del servicio académico.</p>
<p><b>CONSULTAS EXTERNAS</b></p>		
	<p>Evaluadores externos</p>	<p>Entrevistas con académicos y profesionales.</p> <p>Resultado: las consideraciones y sugerencias de los evaluadores se han tenido en cuenta para calibrar la adecuación de esta oferta académica con las necesidades del sector público, en lo referido a formación directiva. Por otro lado, para conocer en qué medida el programa sintoniza con los últimos avances científicos en la materia.</p>
	<p>Instituciones colaboradoras</p>	<p>Reunión de trabajo. Entrevistas individuales.</p> <p>Resultados: La incorporación de metodologías nuevas en el abordaje de las formación de nivel</p>



		directivo. La aplicación de mejoras contrastadas en el sector público.
	Instituciones consultadas:	<p>Instituto Formación y Estudios gobierno local (Ayuntamiento de Madrid), Dirección General de la Función Pública de la Comunidad de Madrid, Ayuntamiento de Alcobendas, Ministerio de Fomento, Ministerio del Interior, Instituto Nacional de la Seguridad Social.</p> <p>Resultado: Evaluación de la utilidad y práctica de los contenidos del programa a las necesidades del sector público.</p>

#### Procedimientos de consultas internas.

En el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset la aprobación de cualquier programa de postgrado regulado por el Real Decreto 1393/2007 exige seguir los siguientes trámites:

- En primer lugar, el equipo de coordinación del Programa, asesorado por el Consejo Académico, del que forman parte los más prestigiosos académicos y profesionales del área de conocimiento del posgrado, presenta la propuesta a la Comisión Académica del Instituto, integrada, además de por el Secretario General y Director de la Fundación José Ortega y Gasset y el Director Académico del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, por académicos, intelectuales y profesionales de diversas áreas de conocimiento y ámbitos profesionales.
- La Comisión Académica somete la propuesta a la consideración de tres evaluadores externos a la Institución, así como al claustro de coordinadores (integrado por todos los coordinadores de los Programas de Máster y Doctorado que se imparten en el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset) para que realicen las observaciones pertinentes.
- El equipo de coordinación del Programa incorpora las sugerencias que considera oportunas.
- Se somete la propuesta final a la Comisión Académica del Instituto que la eleva, para su aprobación definitiva, al Patronato del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset.

Además como se señala en el cuadro resumen se ha desarrollado una serie de consultas internas complementarias a fin de adaptar los objetivos, plan de estudios y contenidos del mismo. Con esta finalidad se han mantenido reuniones con el claustro de profesores/coordinadores del programa en las que se les solicitó propuestas que ayudaran a su adaptación y rediseño: un



proceso que ha tenido como resultado la adaptación de contenidos, fruto de estas consultas se han incorporado en el Plan de Estudios contenidos novedosos, por ejemplo: la asignatura de “Innovación y Gobierno Abierto”, al que se le dedica una asignatura completa. Igual sucede con la reordenación de las técnicas y habilidades directivas que anteriormente tenían una concepción más transversal, y que ahora pasa a tener una asignatura específica, con una oferta compacta y coherente de técnicas y herramientas para la dirección pública. Además, se ha procedido a la revisión y consulta por parte del Comité Académico del Curso de la rica información que sobre los diferentes aspectos del programa, tanto académicos, como de satisfacción del alumnado y calidad del profesorado, se ha generado a lo largo de toda la historia del mismo: veintitrés ediciones. Esta información obtenida a partir de entrevistas y evaluaciones realizadas por los alumnos y profesores nos han permitido volver a dimensionar la pertinencia y utilidad de las enseñanzas vistas desde el punto de vista de los receptores de las enseñanzas, así como los aspectos a cambiar o en su caso desechar para su actualización, considerando los cambios de los entornos político administrativos y legales en el marco de la Función Directiva Pública (por ejemplo la aprobación del Estatuto Básico del Funcionario Público en 2007).

#### **Procedimientos de consultas externas.**

Este programa, a lo largo de su historia ha contado con el apoyo de diversas instituciones y administraciones públicas, que han prestado su colaboración al Programa en Alta Dirección Pública y continuarán apoyando en el futuro el Máster Universitario en Dirección Pública, del mismo modo apoyan de manera diversa las actividades complementarias que se desarrollan en el marco de las actividades académicas, por ejemplo el Seminario Permanente de Administración y Economía Pública. Por todo ello, en este período de **consultas externas** han estado representados en este órgano de trabajo el Instituto de Formación y Estudios para el Gobierno Local del Ayuntamiento de Madrid, la Dirección General de la Función Pública de la Comunidad de Madrid, el Departamento de Formación y Selección del Ministerio de Fomento, la dirección de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Alcobendas, la Jefatura de Altos Estudios de la Dirección General de la Policía, la Guardia Civil y el Servicio de Formación del Instituto Nacional de la Seguridad Social, entre otras. En este sentido, reseñar que los convenios existentes con estas instituciones colaboradoras, desde el inicio del Curso de Postgrado en Alta Dirección Pública, continuarán vigentes para el desarrollo del Máster Universitario en Alta Dirección Pública (Comunidad de Madrid, Instituto de Formación y Estudios en Gobierno Local del Ayuntamiento de Madrid, Ayuntamiento de Alcobendas, Ministerio del Interior, Ministerio de Fomento, Instituto Nacional de la Seguridad Social, entre otras).

Este período de consultas se ha prolongado por un período aproximado de cuatro meses, comenzando por los profesores y coordinadores del programa, continuando con los colectivos e instituciones colaboradoras y patrocinadoras, y terminando con una consulta en forma de



entrevistas a los alumnos actuales del programa, procedentes de órganos y unidades muy diversos de las administraciones españolas. A todos ellos se les informaba del período abierto destinado a la oficialización del programa, y se les pidió su participación y sugerencias. Con toda la información recabada en este tiempo el Comité Académico del programa ha redefinido la estructura completa, adaptándola a los criterios de oficialidad, lo que ha implicado cambiar contenidos, eliminar algunos que habían quedado desactualizados, y al tiempo incorporar asignaturas que en el programa anterior tenían una consideración más transversal. Un ejemplo de ello es la asignatura completa que se dedica al desarrollo de herramientas y habilidades directivas, como ya antes indicamos.

### 2.3. Diferenciación de títulos dentro de la misma universidad

El Máster Universitario en Alta Dirección Pública es un programa profesional de formación para directivos públicos, **está dirigido, bien a profesionales del sector público que estén realizando tareas directivas, bien a personas con proyección profesional hacia la función directiva (pre-directivos), con una experiencia mínima de 5 años en el desempeño de tareas propias del grupo A de funcionarios o análogo de personal laboral (contratos de alta dirección o titulados superiores con labores de gestión). Para funcionarios extranjeros, el grupo A será el análogo en categoría y nivel de responsabilidad existente en el país correspondiente.**

**La estructura de las competencias está pensada para capacitar a los participantes en el ejercicio profesional en el ámbito de la función directiva.** Se entiende por directivo aquella persona que desarrolla funciones de especial relevancia para la organización que incluyan participar en el establecimiento y evaluación de objetivos estratégicos, diseño, planificación y gestión de proyectos, dirección de personas y gestión de recursos, y la participación en la formulación de políticas públicas con autonomía y responsabilidad. **A partir de esta referencia, las competencias que se tratan de alcanzar desde el diseño formativo del máster son competencias fundamentalmente de dirección de organizaciones públicas y participación con nivel de responsabilidad superior en la formulación, toma de decisiones e implementación de políticas y programas públicos.**

La metodología de trabajo y los contenidos del programa se tratan con una profundidad y aproximación muy ligada a la aplicación práctica. Se tiene en cuenta que no se trata de un programa de formación de investigadores, por lo que los marcos conceptuales teóricos están pensados más para la acción y la toma de decisiones. Herramientas como el CASO PRÁCTICO en equipos pequeños de trabajo, permiten esta complementariedad de objetivos: desarrollos de destrezas y abordaje en equipo de problemas para buscar solución (“problem solving approach”).



Por todo ello se diferencia claramente de los otros programas de Máster que se pretenden desarrollar con la UIMP.



#### 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 recomendado

El perfil de ingreso requerido para el Máster Universitario en Alta Dirección Pública es el de alumnos en posesión de un título universitario oficial, con una experiencia profesional mínima de 5 años en el desempeño de tareas propias del Grupo A de funcionarios o análogo de personal laboral (contra- tos de alta dirección o titulados superiores con labores de gestión), que deseen recibir una formación para la acción (policy applied). Para funcionarios extranjeros, el grupo A será el análogo, en categoría y nivel de responsabilidad, existente en el país correspondiente.

Los canales de difusión y procedimientos de acogida y orientación, inicialmente, serán los mismos que se vienen utilizando hasta el momento para los Programas de postgrado que ahora se imparten en el Instituto, y que han demostrado sobradamente su eficacia, si bien se adoptarán mecanismos evolucionados adaptados a unos programas nuevos tanto en contenidos como en metodología y organización.

Además de las páginas web del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset [www.ortegavgasset.edu](http://www.ortegavgasset.edu) [www.iuiog.com](http://www.iuiog.com) y de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo [www.uimp.es](http://www.uimp.es), la persona interesada se podrá comunicar directamente con el Instituto y el personal responsable del Programa: Coordinador, Secretaría Académica y personal de administración y servicios.

Asimismo, el Instituto Universitario, a través de su Centro Goberna cuenta con un campus virtual en funcionamiento en plataforma Moodle. ~~Telefónica Learning Services, filial del grupo Telefónica, que asume la administración y gestión de la actividad formativa.~~ Este servicio supone el registro de usuarios, gestión de altas y bajas, con todos los controles de acceso habituales para controlar y verificar el acceso por el usuario inscrito en el Máster, así como la configuración de los planes de formación y elaboración de los informes de seguimiento de cada alumno.

La plataforma permite el acceso a las lecturas recomendadas, así como a los distintos ejercicios de evaluación (guías de verificación, cometarios a las lecturas). Este campus virtual permite la realización de foros de discusión, unos dirigidos por el equipo académico del Máster y otros por iniciativa de los alumnos que son evaluados por el equipo académico. Asimismo, dispone de una biblioteca en línea con los principales artículos y documentos de referencia en función de las materias del curso, de un espacio donde reciben sus evaluaciones y evalúan a los profesores y reciben las novedades administrativas e informativas, todo ello permitiendo una comunicación fluida y constante con los alumnos y la Coordinación del Máster.

Para el adecuado funcionamiento del campus virtual existe en la Fundación personal especializado con competencias técnicas relevantes (un equipo de cuatro personas) y amplia

experiencia en el trabajo y orientación para los profesores y alumnos implicados en esta modalidad.

**Difusión.** El Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset (IUIOG) y la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP) cuentan con diversos mecanismos de difusión de sus cursos de formación. Destaca su participación en ferias anuales de posgrado, que se consideran una de las herramientas más importantes para la difusión de nuestros programas y captación de futuros estudiantes. También hay que mencionar el trabajo de difusión que se realiza desde la Secretaría de la UIMP, así como el folleto que, desde la Universidad, se edita a tal efecto.

La difusión de sus programas también se apoya en las herramientas de social media: Facebook, Twitter, Flick-air, Youtube, Skype, entre otras. Destak2, empresa tecnológica, desarrolla una estrategia de posicionamiento y reputación institucional en estas plataformas, mejorando la comunicación con los grupos de interés. Por último, la Web, que cuenta con excelente posicionamiento natural, se establece como una plataforma idónea para ofrecer información correcta y actualizada sobre los distintos programas del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset.

Desde hace seis años el principal mecanismo de información del Instituto es su propia página web, [www.ortegavgasset.edu](http://www.ortegavgasset.edu), [www.iuiog.com](http://www.iuiog.com), cuyo diseño cómodo e integral permite una fácil navegación. Esta página ofrece, además de información general sobre la Fundación y el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset y sus actividades, toda la información específica y detallada de cada uno de los Programas Académicos.

En concreto, para cada uno de los Programas se informa sobre:

- Objetivos del Programa.
- Programa. Se detallan los módulos, materias y asignaturas; créditos, carácter obligatorio u optativo, semestre en el que se imparte, etcétera.
- Personal docente. Se incluye un breve currículo de cada uno de los profesores que imparten docencia en el Programa.
- Desarrollo del Programa. Se describe la metodología docente, duración, número y tipo de créditos a cursar, indicaciones generales sobre el desarrollo del curso y sobre los requisitos a cumplir en cada una de las etapas de formación. ~~Métodos y criterios de evaluación y exigencias en cuanto a asistencia a las actividades presenciales.~~
- Investigación. Informa sobre los fines, si los hubiese del programa, investigadores responsables, proyectos en curso, etcétera.
- Procesos administrativos. Proporciona toda la información sobre cómo y con quién contactar para asumir las diversas cuestiones administrativas relacionadas con el Programa.

- Procesos para formular sugerencias o reclamaciones (ver punto 9 [Sistema de Garantía de Calidad](#) de este Plan de Estudios).
- ~~Alumnos matriculados. Histórico de alumnos matriculados en los diversos programas del Instituto.~~
- Requisitos de Admisión. Titulación o formación de los candidatos para poder cursar el Programa. Documentación que debe presentar el estudiante para que su candidatura sea tenida en cuenta en la selección.
- Matrícula. Instrucciones sobre plazos, pagos y procedimiento para la matriculación. Se incluyen todos los detalles relativos a reserva de plaza y preinscripción.
- Becas. Se informa al estudiante sobre la oferta de becas tanto de la Institución como de otras ayudas ofertadas por organismos oficiales o empresas privadas.
- Información. Presenta los datos para contactar con el Instituto.
- Ubicación y medios de transporte.

A la información sobre la oferta académica de la Institución se puede llegar, también, a través de los portales de:

**Emagister:** Se trata de un portal de formación líder en España que surge ante la exigencia actual de la sociedad de una formación continua y cada vez más especializada. Esta plataforma se ha especializado en cursos y, además, está considerada como el directorio número uno en Cursos a distancia, on line y presencial con más de 15.000.000 visitas al mes.

**Infoempleo.com:** Segundo portal de formación más importante en España perteneciente al grupo Vocento. Alberga información sobre posgrados, carreras y cursos de especialización de España. Cuenta con bases de datos segmentadas que ayudan a la difusión y la promoción de la oferta educativa. Por último, esta plataforma divulga contenidos relacionados con la educación y el empleo, vinculando a ambos en un mismo portal.

**Mastermas.com:** portal formativo especializado en postgrados y buscador de másteres y actualidad sobre la formación de profesionales. En la actualidad mantiene alianzas con más de 19 diarios on-line, diez portales de Internet y, además, a través del IFPI tiene presencia en: Postgraduate (versiones de Alemania, Rumania, Suiza), Kelformation (Francia), Masterin (Italia), Findamasters (Reino Unido), Postuniversitar (Rumania).

**Aprendemas.com,** portal educativo y de formación para el estudiante y el profesional. Se dirige principalmente a un público joven y recién licenciado. También cuenta con bases de datos segmentadas dirigidas a la promoción de programas educativos.

**Información previa a la matriculación.** La información previa que se brinda al candidato es personalizada y se proporciona, fundamentalmente, por dos canales institucionales. Mediante correo electrónico, a través de la atención permanente de nuestra dirección electrónica de **INFOCURSOS** que centraliza todas las solicitudes de información y las canaliza a la

Coordinación Académica de cada uno de los Programas, que, por otro lado, suelen recibir también solicitudes de información, en cuyo caso, el contacto es más rápido ya que se supera ese trámite inicial. Y, en persona, tanto desde la Secretaría Académica en donde, además de atender a los potenciales alumnos y al público en general, se da curso a la solicitud según el Programa que corresponda, como desde la secretaría y coordinación de cada Programa en donde se brinda orientación específica.

La información que se ofrece está relacionada con: requisitos, proceso de selección, trámites académicos, plazos, becas, ayudas económicas, etcétera. Cuando se recibe la documentación del candidato, se abre el respectivo expediente.

El perfil de los alumnos que serán admitidos al Máster se basará en titulados en los diversos campos del conocimiento afines a la disciplina objeto de estudio, pero se podrá admitir igualmente alumnos (licenciados o con título de grado) formados en otras áreas de conocimiento del campo de las Ciencias Sociales y Jurídicas, que deberán acreditar una formación básica en materias afines al Programa.

**Procedimientos de acogida y orientación de los estudiantes de nuevo ingreso.** La selección de los candidatos se hace por parte de la Dirección y la Coordinación Académica de cada Programa, apoyada por el personal de administración y servicios, siguiendo los criterios establecidos por la normativa vigente y según se indica en este Plan de Estudios.

En el Máster, a la hora de establecer las condiciones de acceso se tendrá en cuenta lo establecido en el artículo 16 del Real Decreto 1393/2007. En este sentido, para acceder a las enseñanzas oficiales de Máster será necesario estar en posesión de un título universitario oficial español u otro expedido por una institución de educación superior del Espacio Europeo de Educación Superior que facultan en el país expedidor del título para el acceso a enseñanzas de Máster.

Las actividades de orientación específicas para la acogida de los estudiantes de nuevo ingreso descansan en las personas encargadas del Programa, de forma muy especial, en la secretaría y coordinación que desarrolla una relación telefónica o electrónica de seguimiento muy próxima al futuro estudiante, desde el mismo momento en que este contacta con la Institución por primera vez. Hay que destacar que el Coordinador del Programa realiza una labor personalizada.



## 5.1 Descripción del Plan de estudios

El Máster consta de 60 créditos ECTS que se cursarán a lo largo de un curso lectivo. ~~de octubre a junio~~ Se ofertarán dos ediciones en modalidad no presencial que cumplirán con el calendario y la distribución del número de plazas de nuevo ingreso (120 ~~70~~) que se indica:

- 1ª edición (España) de octubre a junio, **70 plazas.**
- 2ª edición (Latinoamérica) de enero/febrero a septiembre/octubre, **50 plazas.**

Los alumnos que no puedan cursar, por causas justificadas de carácter personal y/o profesional, el Máster en el período anual en que se oferta, podrán acogerse a la modalidad de estudios a tiempo parcial, se deberán matricular en la 1ª edición (España).

Así, los alumnos pueden formalizar su primera matrícula en septiembre, cursando los 27 créditos que se desarrollan en el primer cuatrimestre (octubre a febrero). La segunda matrícula podrán formalizarla en septiembre del curso siguiente para cursar los 33 créditos restantes que se desarrollan durante el segundo cuatrimestre (marzo a junio).

Para controlar la identidad de los estudiantes en los procesos de evaluación La Fundación Ortega Marañón y su Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset –IUIOG- cuentan con un aula virtual cuyo soporte técnico es atendido por personal de la en un entorno Moodle. Se realizan copias de seguridad diarias para evitar pérdidas de información antes de cualquier fallo técnico. El equipo informático y docente del IUIOG asume la administración y gestión técnica de la actividad formativa. Este servicio supone el registro de usuarios, control e identificación de estos, gestión de altas y bajas, configuración de los planes de formación y la elaboración de los informes de seguimiento.

A cada estudiante se le proporciona un usuario y una clave de acceso a la plataforma virtual. De esta manera, se puede hacer un seguimiento de las entradas de los estudiantes a la plataforma y de la realización de las actividades de evaluación. El control de identidad también se realiza a través de las actividades sincrónicas y asincrónicas (foros, chats, mensajería, sesiones de streaming a través del aula virtual etc.).

El campus virtual también cuenta con la licencia de Adobe Connect para la función del Aula Síncrona. Esta herramienta permite realizar reuniones y sesiones formativas en streaming en las que los ponentes interactúan con los participantes compartiendo en directo documentos Power Point, Word o PDFs, vídeos, enlaces, etc. al tiempo que los participantes pueden interpelar a los ponentes de manera oral y por vídeo en sesiones que además son grabadas y colgadas en el Campus para aquellos estudiantes que no puedan hacer el seguimiento en directo. Esta herramienta también permite realizar un control de la identidad del estudiante cuando se realizan pruebas de evaluación a través de videoconferencia.

El Trabajo Fin de Máster, en adelante TFM, consta de 9 ECTS. El estudiante recibe la asignación de un/a tutor/a que le ayuda en el planteamiento del proyecto y realiza el seguimiento de los trabajos para garantizar que cumpla con los requisitos necesarios para la defensa. Se requiere la autorización del Tutor/a para poder concurrir al acto de defensa, se



trata de un informe con orientación a la calificación en el que el/la tutor/a expone el rendimiento del estudiante a lo largo del proceso de elaboración. (Ver Anexo A. Guía docente TFM).

La defensa se realiza en un acto público siguiendo las indicaciones del RD 1393/2007. Los trabajos se valoran por un tribunal compuesto por tres doctores/as (Presidente/a, Secretario/a y Vocal 1), está prevista metodológicamente la incorporación de un vocal externo (Vocal 2) con experiencia profesional acreditada en las materias que se evalúan.

El alumno debe entregar a través del buzón habilitado en el Campus Virtual, dentro del plazo asignado en cada convocatoria, la versión final de su TFM junto al documento de Autorización de Defensa firmado por su tutor. En ese momento, se habilita en el Campus Virtual una consulta para que el alumno pueda informar si la defensa de TFM la desea realizar de manera presencial (en las instalaciones del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset) o a distancia a través de la herramienta Adobe Connect (desde el inicio del máster están informados que tienen las dos opciones). Dependiendo del número de defensas virtuales y presenciales, la Dirección Académica realiza una programación de fechas para la defensa del TFM y asignación de tribunales teniendo en cuenta las diferencias de husos horarios en los que se encuentra cada alumno.

La defensa del TFM, para ambas modalidades presencial o a distancia, sigue el mismo esquema: 20 minutos de presentación del TFM por parte del estudiante, preguntas del tribunal y réplica del estudiante. Tras el proceso de defensa el tribunal delibera y califica el trabajo sometido a defensa.

En el mismo acto de convocatoria de defensa de TFM presencial (en las instalaciones del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset-IUIOG); el tribunal se conecta en la sala con los estudiantes que defienden de manera virtual a través del programa Adobe Connect. El acto de defensa a distancia es síncrono por lo que existe interacción directa y real entre el tribunal y el estudiante, es decir, el tribunal puede visualizar y escuchar al estudiante y su presentación, el alumno también puede visualizar y escuchar a los miembros del tribunal. Además, se garantiza la identidad del estudiante mostrando un documento que lo acredite (DNI; pasaporte o similar). El programa Adobe Connect permite que las defensas presenciales y virtuales sigan exactamente el mismo procedimiento y aporte las mismas garantías tanto para el estudiante como para el tribunal.



A) DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PLAN DE ESTUDIOS

El plan de estudios del MUADP, para ambas ediciones consta de:

Denominación del módulo, materia o asignatura	Contenido en créditos ECTS	Organización temporal: cuatrimestre	Carácter básico, obligatorio u optativo
Dirección estratégica para las organizaciones públicas	6	1er cuatrimestre	Obligatorio
Organización y gestión de la Calidad I	3	1er cuatrimestre	Obligatorio
Marketing público	6	1er cuatrimestre	Obligatorio
Problemas jurídico-sociales de la acción administrativa	6	1er cuatrimestre	Obligatorio
Análisis y gestión intergubernamental de políticas públicas	6	1er cuatrimestre	Obligatorio
Organización y gestión de la Calidad II	3	2º cuatrimestre	Obligatorio
Recursos económicos: presupuestación y gestión presupuestaria	6	2º cuatrimestre	Obligatorio
Gestión estratégica de los Recursos Humanos y ética pública	6	2º cuatrimestre	Obligatorio
Habilidades y competencias directivas	3	2º cuatrimestre	Obligatorio
Innovación y gobierno abierto	6	2º cuatrimestre	Obligatorio
Trabajo de fin de Máster	9	2º cuatrimestre	Trabajo de fin de Máster
<b>TOTAL CRÉDITOS</b>	60		

Este Máster Universitario es de orientación profesional y no contempla periodo de prácticas, dado que el alumnado seleccionado deberá tener como requisito imprescindible un mínimo de 5 años de experiencia mínima en el desempeño de tareas propias del grupo A de funcionarios o análogo de personal laboral (contratos de alta dirección o titulados superiores con labores de gestión). Por otra parte, como complemento formativo profesional se desarrolla anualmente, y desde hace 23 años, un Seminario Permanente de Administración y Economía Pública, en el que participan expertos en la materia que abordan temas de candente actualidad, propiciando el debate con los alumnos del Máster y contribuyendo al enriquecimiento en su responsabilidad directiva.

El Seminario Permanente se ofrece en presencial aunque será grabado y, en algunos casos, se difundirá en streaming (para las sesiones que técnicamente lo permitan). En todo caso, los estudiantes que no asistan a las sesiones presenciales deberán revisar las grabaciones y entregar un trabajo para su evaluación.



## B) PROCEDIMIENTOS DE COORDINACIÓN DOCENTE HORIZONTAL Y VERTICAL DEL PLAN DE ESTUDIOS

La coordinación docente se articulará mediante la Dirección Académica, la Coordinación Administrativa y la Coordinación Académica.

El Director Académico se ocupará de las acciones de coordinación entre las distintas asignaturas, así como de velar por que no exista solapamiento con otras y por el respeto a las Guías docentes aprobadas, manteniendo reuniones periódicas con el profesorado.

La Coordinación Administrativa realizará las labores de integración del programa, garantizará el establecimiento de actividades formativas, metodologías docentes y procedimientos de evaluación que permitan alcanzar las competencias transversales y generales del Máster.

Cada asignatura cuenta con una Coordinación Académica que se ocupará de la coherencia de contenidos académicos de las materias, ~~los contenidos~~, el profesorado y los criterios de evaluación de cada una de las asignaturas.

### 5.2. Estructura del Plan de estudios

#### Actividades formativas

Las **actividades formativas** combinan la adquisición de conocimientos teóricos con la aplicación de los mismos al análisis de casos cercanos a la realidad de nuestro sistema político-administrativo.

De manera general la docencia del Máster se desarrollará mediante las siguientes actividades formativas:

A) Elaboración y seguimiento de unidades didácticas: esta actividad está compuesta por: contenidos teóricos, videoconferencias en streaming, cuestionarios de autoevaluación, foros de debates, consultas, etc. en el Campus que permite el desarrollo de los contenidos teóricos y conceptos de la asignatura correspondiente.

B) Clases prácticas: aplicación de contenidos teóricos al análisis de problemas concretos que permiten al estudiante comprender y asimilar los contenidos. Incluyen exposiciones, seminarios, debates y puestas en común con análisis de los contenidos desarrollados en las sesiones teóricas. Se realizarán en el aula virtual, mediante realización de talleres, con estudios de casos, resolución de problemas y evaluación de programas. Se utilizarán herramientas como cuestionarios de autoevaluación, foros de debate y/o consulta (dependiendo del caso) a propósito de los contenidos. Asimismo, en cada asignatura se ofrecen dos videoconferencias en streaming (que son grabadas y subidas al Campus) de obligatoria visualización por los estudiantes. Las actividades de evaluación están, a su vez, pensadas para valorar el grado de adquisición de contenidos y competencias. Actividad no presencial.

C) Tutorías: reuniones obligatorias y concertadas del profesor con los estudiantes, individualmente o en pequeños grupos, para dirigir su aprendizaje de manera personalizada,



así como para la resolución de dudas en relación con los contenidos de las materias, los trabajos, la preparación de las exposiciones y participaciones en el aula. Incluye tutoría on line a través del campus virtual. Actividad ~~mixta~~ a distancia.

D) Trabajos individuales y en grupo que permitirán desarrollar los contenidos teóricos de forma autónoma y aplicarlos al estudio de casos, con exposición pública de las conclusiones. El sistema de aseguramiento de identidad para la elaboración de las actividades de evaluación responde a los criterios exigidos por ANECA que comienzan con la asignación de un ID usuario y password, y se complementan con un sistema de seguimiento permanente tanto por el sistema de coordinación del MUADP como por cada uno de los profesores en el marco de las asignaturas. Por lo que respecta a los trabajos en grupo, se habilita en la plataforma la herramienta trabajos en grupo (actividad WIKI) que permite hacer el seguimiento personalizado de la elaboración de tareas en línea, con la posibilidad de emitir informes personalizado del desempeño de cada estudiante. Para los trabajos individuales, además de los sistemas de comprobación de identidad, se desarrollan tutorías en línea con los estudiantes. Actividad a distancia.

E) Otro trabajo personal del estudiante que incluye el recurso del Campus Virtual y la realización de ejercicios de evaluación. Aquí se considera la actividad del estudiante en el diseño de presentaciones y actividades, la participación en grupos de lectura y el estudio y la preparación de exámenes. Incluye la actividad del estudiante en el Campus Virtual y el uso de las TIC, realizando diversas tareas como ejercicios de autoevaluación o participación en foros y la consulta de bases de datos informáticos para obtener bibliografía y material documental. En este apartado también se incluye la actividad de evaluación del estudiante, tanto la de carácter continuo como la final. Es una actividad no presencial.

En concreto, las actividades formativas incluyen:

Código	Descripción
AF2	Análisis de caso y/o resolución de problemas
AF3	Lecturas de textos científicos recomendados
AF4	Autoevaluación de prácticas (retroalimentación)
AF5	Autoevaluación de conocimientos (pruebas de opción múltiple)
AF6	Trabajos en grupo
AF7	Trabajos individuales
AF8	Debates y/o tormentas de ideas: en el aula o mediante la participación en foros de discusión y debate.
AF9	Sesiones de tutorías
AF10	Preparación de contenidos teóricos
AF11	Preparación de casos prácticos
AF12	Trabajo sobre unidades didácticas

### Metodologías docentes



La experiencia acumulada en el Curso de Postgrado en Alta Dirección Pública nos ha conducido a proponer un diseño metodológico común para todos los módulos formativos del Programa, con distintos niveles de ponderación, considerando el objeto de análisis o estudio de cada módulo, con excepción del TFM que tiene su propia metodología (ver ficha de la asignatura). La aplicación de estas metodologías docentes facilita la adquisición de competencias y permite alcanzar los objetivos del programa y de cada uno de sus módulos y la obtención de buenos resultados de aprendizaje.

Código	Descripción
MD2	Resolución de casos prácticos
MD3	Comunicación de experiencias
MD4	Trabajo sobre textos científicos (comentario de textos)
MD5	Trabajos individuales y en grupo
MD6	Enseñanza a distancia. Trabajo individual sobre unidades didácticas
MD7	Metodologías de trabajo sincrónico y asincrónico, tutoría a través de correo electrónico o personales. Además, activación de foros a través del aula virtual en donde los alumnos pueden expresar al resto del grupo sus aportaciones personales sobre las lecturas y debatir sobre temas relacionados, pueden exponer observaciones comentarios o dudas.

### **Sistemas de evaluación**

La experiencia acumulada en el Curso de Postgrado en Alta Dirección Pública nos ha conducido a proponer un sistema de evaluación homogéneo para todos los módulos formativos del Programa, excluyendo de este sistema el TFM que tiene su propia metodología (ver ficha de la asignatura). La integración de los Sistemas de evaluación facilita la medición de los niveles de adquisición de competencias, que los estudiantes dispongan de un mismo sistema común para todos los módulos y el compromiso del personal académico del Programa.

La identidad de los estudiantes en la fase de evaluación on line se acredita con la realización simultánea del test (lo que evita que un alumno/a sustituya a otro), con la entrega del examen en una hora específica a todos y la exigencia de realización en tiempos muy exigentes (lo que evita que nadie que no haya hecho el curso pueda conocer las respuestas). Los trabajos son controlados para evitar el plagio mediante programas informáticos específicos. Una labor esencial de los tutores será controlar los posibles plagios y garantizar que los alumnos/as puedan responder a los métodos de elaboración, fuentes y diseño.

Código	Descripción
SE1	Comentario de texto sobre lecturas
SE2	Análisis de casos prácticos y /o resolución de problemas
SE3	Pruebas de conocimiento, preguntas escritas relativas a conceptos (temas y o preguntas cortas) y/o pruebas escritas de respuesta única y



	opción múltiple. Se realizará al final de cada asignatura.
SE4	Trabajos en grupo orientados desde el aula virtual.
SE5	Trabajos individuales orientados desde el aula virtual.
SE6	Evaluación de la participación en foros y debates.
SE7	Defensa ante la Comisión de Estudios del Trabajo Fin de Máster



## 6.1. Personal académico disponible

Aproximadamente un ~~60%~~ **80%** del total del profesorado son Catedráticos de Universidad, Titulares de Universidad, y Contratados-Doctores, de los cuales el 100% son doctores. El ~~40%~~ **20%** restante está formado por ~~Titulares de Escuela Universitaria, Ayudantes-Doctores~~ **profesores** con amplia experiencia de consultoría en el sector público y profesionales de reconocido prestigio, ~~asociados al título, de los cuales el 20% son doctores.~~

Todos los profesores ~~universitarios de carrera~~ tienen al menos 10 años de experiencia docente en titulaciones sociales y jurídicas, y en áreas de conocimiento y/o actividad relacionadas con las competencias a adquirir en el Máster. El ~~65%~~ **80%** del profesorado universitario que impartirá clases en el Máster tiene al menos 2 sexenios de investigación reconocidos.

El ~~25%~~ **20%** del total del profesorado son profesionales del sector público que ejercen su actividad en las distintas administraciones públicas, así como directivos y profesionales del sector privado. Los profesores han sido elegidos por el equipo de dirección ~~del Programa~~ por estar entre los máximos especialistas en las respectivas asignaturas que impartirán. ~~Los docentes se desplazarán al Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset conforme a la planificación docente.~~ Se cuenta con la colaboración puntual de otros profesores de distintas universidades europeas y americanas que garantizan la enseñanza planificada y la celebración de seminarios y conferencias que aporten la renovación y actualidad necesarias para la calidad del Programa.

**Todo el profesorado implicado en el MUADP dispone de experiencia en el manejo de entornos virtuales. Asimismo, reciben asesoramiento y apoyo técnico del personal de la FOM.**

Al ser un Máster de orientación profesional, no contempla período de prácticas, dado que el alumnado seleccionado tendrá un mínimo de 5 años de antigüedad en la Administración Pública y, en cualquier caso, experiencia de gestión acreditada.

El perfil claramente docente e investigador de una gran parte del profesorado con el que contará el programa garantiza la calidad científica del título. Igualmente, la dedicación de parte del profesorado a actividades profesionales fuera del mundo académico, muy relacionadas con los sectores donde adquirir competencias requeridas por el Máster, subraya el interés profesional del título.



CATEGORÍA	EXPERIENCIA	TIPO DE VINCULACIÓN	ADECUACIÓN A LOS ÁMBITOS DE CONOCIMIENTO	INFORMACIÓN ADICIONAL
Catedráticos de Universidad, Titulares de Universidad y Contratados-Doctores: <del>60%</del> 80%	Más de 10 años de experiencia docente e investigadora		Titulaciones en Ciencias Sociales y Jurídicas	100% Doctores
Profesores Titulares de Escuela Universitaria, Ayudantes-Doctores y asociados al Título con más de 10 años de experiencia en el ámbito profesional (sector público y sector privado): <del>40%</del> 20%			Profesionales de reconocido prestigio	<del>40%</del> 20% Doctores

El profesorado que impartirá clases en el Programa está integrado por docentes universitarios y profesionales de reconocido prestigio que desarrollan su actividad en empresas, instituciones públicas y privadas u organismos reguladores. A continuación, se adjunta un breve *currículum* de los coordinadores de las asignaturas:

**D.ª Isabel Bazaga Fernández.**

[Doctora en Ciencia Política \(Gobierno y Administración Pública\)](#). Profesora Titular ~~de Escuela Universitaria~~ de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. [Coordinadora del Grado en Ciencia Política y Gestión Pública y Directora del Máster en Dirección Estratégica de la Seguridad Pública \(URJC-DGP\)](#). Investigadora del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset. Su área de investigación principal es el planteamiento estratégico en el ámbito público, el gobierno y la administración local. [Especialista en políticas de seguridad](#).

**D. José María Alonso Julián.**

Ingeniero Agrónomo por la ETS de Ingenieros Agrónomos de Madrid. MBA por el Instituto de Empresa de Madrid. En la actualidad es Director General de Operaciones de UNISONO. Experto en intervención organizativa en el sector público, ha colaborado como consultor con organismos como RENFE, Banco de España, Ministerio de Trabajo, Instituto Nacional de Administración Pública, Comunidad de Madrid, Generalitat Valenciana y diversas mancomunidades de municipios.

**D. Luis Arroyo.**

~~Presidente de Asesores de Comunicación Pública desde octubre de 2008. Hasta entonces fue director adjunto del Gabinete de la vicepresidenta primera del Gobierno de España y previamente director de los gabinetes de la ministra de Vivienda, Carme Chacón, y de los dos secretarios de Estado de Comunicación entre 2004 y 2008. Antes de trabajar para la presidencia del Gobierno de España fue consultor independiente, fundador y presidente de MediaTrainers, y director de asuntos públicos y comunicación de crisis en Edelman. Es sociólogo por la Universidad Complutense, profesor en diversas universidades e instituciones, y fundó y codirige el Curso de Especialización en Comunicación Pública del Instituto Nacional de Administración Pública de España y el Master de Marketing Político y Electoral de la Universidad Complutense de Madrid. Es vicepresidente de ACOP, Asociación de Comunicación Política, y miembro de la Junta Directiva de la Asociación de Directivos de Comunicación de España, Dircom. Ha escrito diversos textos sobre comunicación entre los que destaca Los Cien Errores de la Comunicación de las Organizaciones.~~

**D. Ismael Crespo.**

~~Catedrático de Ciencia Política en la Universidad de Murcia. Ha ocupado varios cargos de responsabilidad entre los cuales pueden destacarse los siguientes: Director de Investigación del CIS, Director general de Universidades y Director de la ANECA. Coautor del Manual en Comunicación Política y Estrategias de Campaña.~~

**D. Alberto Palomar.**

Doctor en Derecho y profesor de Derecho Administrativo en la Universidad Carlos III. En la actualidad es Magistrado de lo Contencioso-Administrativo y pertenece al Cuerpo de Letrados de la Seguridad Social en situación de excedencia. Ha desempeñado puestos relevantes en la Administración del Estado, tales como Director de Gabinete del Secretario de Estado de Administración Pública, del Presidente del Consejo Superior de Deportes y del Secretario de Estado de Justicia. Autor de una docena de libros y de cerca de cien artículos sobre diversos temas jurídico-administrativos.

**D. Manuel Tamayo Sáez.**

Doctor en Ciencia Política y Licenciado en Sociología por la Universidad Complutense de Madrid. Es profesor ~~contratado Doctor de políticas públicas~~ en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid desde 1998. Ha sido profesor en la Universidad Complutense entre 1992 y 1998. Director de Programas Docentes del Departamento de Gobierno y Administración Pública del Instituto Universitario Ortega y Gasset desde 1994 a 1998. ~~Investigador de la Escuela de Gobierno del Instituto Ramón Carande desde 1998 a 2002.~~ Es investigador del Instituto Ortega desde el año 1988. Consultor para diversos organismos nacionales e internacionales. ~~En la Actualidad es miembro del Grupo Motor del Plan Estratégico para la Revitalización del Centro de Madrid y asesor de políticas públicas en la Concejalía de Urbanismo, Vivienda e Infraestructuras del Ayuntamiento de Madrid.~~ Su área de interés es la evaluación y análisis de políticas en el área de bienestar social, el consumo de bienes y servicios públicos y las políticas de la ciudad. Dispone de diversos trabajos en publicaciones individuales y colectivas, nacionales e internacionales.

**D. José Manuel Guirola.**

~~Licenciado y Doctor por la Universidad Complutense de Madrid. Catedrático de Economía Aplicada en la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Director académico de las Maestrías Internacionales en Administración Tributaria y Hacienda Pública (UNED-Instituto de Estudios Fiscales (IEF) Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT) Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico (CEDDET) Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT)) y Hacienda Pública y Administración Financiera de la UNED-IEF-CEDDET-Intervención General de la Administración Estatal (IGAE) Dirección General de Presupuestos (DGP)). Director del Centro Especial Institucional de la UNED en el Instituto de Estudios Fiscales. Director del Programa Interuniversitario (UNED-Universidad Complutense de Madrid (UCM)-IEF) de Doctorado en Dirección y Administración Pública. Director del Máster en Asesoría Financiera y Gestión de Carteras de la UNED. Profesor del Instituto Universitario Ortega y Gasset. Ha sido Profesor Titular en la Universidad Complutense de Madrid, Catedrático en la de Valladolid y profesor de los Colegio Universitarios San Pablo, Luis Vives, María Cristina de El Escorial y Cardenal Cisneros. Asimismo, ha sido Director del Centro Europeo Superior de Dirección y Administración de Empresas de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid y Secretario General y Subdirector General del Instituto de Estudios Fiscales del Ministerio de Economía y Hacienda. Es autor de diferentes libros y artículos científicos en los campos de la Economía y la Hacienda Pública y ha sido secretario y miembros de los consejos de redacción y/o dirección de las revistas científicas Revista de Economía Española, Hacienda Pública Española, Crónica Tributaria y Presupuesto y Gasto Público.~~

**D.ª Miryam de la Concepción González Rabanal.**

~~Licenciada y Doctora en Derecho por la Universidad de Salamanca. Licenciada en Económicas y Ciencias Políticas por la Universidad Complutense de Madrid y Máster en Gestión Pública por el Centro de Estudios de Gestión de la Universidad Complutense de Madrid. Profesora Titular de Economía Aplicada del Departamento de Economía Aplicada y Gestión Pública de la Universidad Nacional de Educación a Distancia. En la actualidad es Secretaria General de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo.~~

#### **D. Santiago Fuentes**

~~Doctor en Economía. Interventor del Estado. Ha sido Subdirector de la Intervención General del Estado e Interventor Delegado en más de 6 Departamentos de la AGE. Ha publicado más de 20 artículos sobre sus áreas de especialidad. Ha participado en diversos proyectos de investigación y consultoría financiados por distintos organismos nacionales e internacionales.~~

#### **D. Manuel Villoria Mendieta.**

~~Catedrático~~ Ocupa actualmente una Cátedra de Ciencia Política y de la Administración en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid; Doctor en Ciencia Política y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid, Licenciado en Derecho y Licenciado en Filología; fue becario Fulbright en USA, donde realizó estudios de Máster en Public Affairs por la Indiana University. Es Director del Departamento de Gobierno, Administración y Políticas Públicas del Instituto Universitario Ortega y Gasset. Es autor de más de cien publicaciones (libros y artículos) sobre Administración pública y ética administrativa. Ha ocupado diferentes puestos en la Administración pública española como el de Secretario General Técnico de Educación y Cultura en la Comunidad de Madrid. Fundador y miembro de la Junta Directiva de Transparency Internacional, capítulo español.

#### **D. J. Ignacio Criado Grande.**

Es profesor y secretario académico en el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Madrid. Licenciado (premio nacional extraordinario) y doctor (mención europea y premio extraordinario de doctorado) en Ciencia Política y Administración Pública por la Universidad Complutense de Madrid y el Instituto Ortega y Gasset. También ha impartido docencia dentro de la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad de Comillas (ICADE-Madrid) y colabora en varios postgrados de diferentes universidades, incluyendo el MPA de Danube University Krems. Ha sido investigador visitante en diferentes instituciones académicas (entre otras, University of Manchester, European Institute of Public Administration o London School of Economics), visiting fellow en el Oxford Internet Institute, University of Oxford y and posdoctoral visiting scholar at Center for Technology in Government, State University of New York (SUNY at Albany). Es miembro del Consejo Editorial de la revista Internacional Journal of Public Sector Management (Reino Unido), la Revista Española de Ciencia Política, y responsable de la sección de Gobierno

electrónico de la revista Buen Gobierno (México), además de evaluador en las revistas Public Administration, Local Government Studies, o Gestión y Política Pública.

**~~D. Joaquim Brugué Torruella.~~**

~~Licenciado en Ciencias Económicas (UAB), posgrado en Análisis de Datos para las Ciencias Sociales (Essex University) y doctor en Ciencia Política y de la Administración (UAB). Ha realizado períodos de investigación en las Universidades de Oxford y Cambridge; así como ha participado en Congresos y Seminarios y ha impartido cursos en diversas Universidades e instituciones académicas de España, Europa y América Latina. En el ámbito universitario ha sido coordinador de la titulación, vice-decano de ordenación académica, coordinador del máster en Gestión Pública y director del programa de doctorado. Ha desarrollado mi actividad docente e investigadora en los ámbitos de la gestión pública, el gobierno local, la participación ciudadana y el análisis de políticas públicas. Entre 2004 y 2008 ha sido Director general de Participación Ciudadana en el Gobierno de la Generalitat de Catalunya. Actualmente es catedrático del departamento de Ciencia Política de la UAB y director del Instituto de Gobierno y Políticas Públicas (IGOP).~~

**D<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Teresa Palomo Vadillo**

Licenciada en Psicología Industrial por la Universidad Complutense de Madrid, y Doctora por la Universidad Rey Juan Carlos. El título de su tesis: El Perfil Competencial del puesto de Director/a de Marketing en Organizaciones de la Comunidad de Madrid. Es además Máster en Recursos Humanos, profesora titular de ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL. Consultora y Formadora en varias empresas con las que ha colaborado y colabora en la actualidad en temas relacionados con la Formación Directiva, Liderazgo y Marketing.

**D. Jesús Ruiz-Huerta Carbonell**

Doctor en Derecho y Económicas por la Universidad Complutense, actualmente es catedrático de Economía Aplicada (Hacienda Pública), en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. Ha sido profesor en las Universidades Complutense y Salamanca, en la que fue nombrado vicerrector de Economía, Programación e Inversiones. Además, durante varios años, ocupó la dirección del Departamento de Políticas Públicas del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, así como diversos cargos de responsabilidad en el Instituto de Estudios Fiscales, dependiente del Ministerio de Economía y Hacienda, del que fue director entre 2004 y 2008. En el curso académico 2012-2013 trabajó en Montreal (Canadá), en el Instituto CIRANO (Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Orfanisaciones), donde recientemente ha sido nombrado Associated Fellow. Ha dirigido 16 tesis doctorales y publicado un gran número de trabajos en formatos diversos. Sus campos de especialización se centran en el análisis de los efectos económicos de la actuación del sector público, incluyendo el estudio de las políticas públicas, las cuestiones de distribución y redistribución de la renta y la perspectiva descentralizada de la actividad del estado.

La mayoría del profesorado cuenta con una experiencia acreditada en docencia a distancia:

- Isabel Bazaga: Directora del Grado online en Ciencia Política y Gestión Pública de la Universidad Rey Juan Carlos.
- Ignacio Criado: Experto en administración electrónica y profesor de varios cursos a distancia.
- Ismael Crespo: Profesor de la Universidad de Murcia donde desarrolla programas a distancia.
- José Manuel Guirola: Catedrático de la Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Alberto Palomar: Profesor de varios cursos a distancia.
- M<sup>a</sup> Teresa Palomo: Utiliza la enseñanza a distancia continuamente en ESIC, también participa en los programas del UIIOG desarrollados bajo esta modalidad.

~~Por otra parte, todo~~ El profesorado ha recibido formación especializada para poder participar en nuestros programas a distancia. La dedicación del profesorado ~~en la modalidad online~~ viene computada de la siguiente forma:

- Cada curso se entiende que exige al profesor un tiempo de dedicación de aproximadamente 14 horas/crédito de atención directa al alumno, con su correspondientes foros y clases virtuales.
- La corrección de los exámenes ~~será semejante al presencial~~ y dependerá del número de alumnos.
- La preparación de materiales se computa aparte y se abonará tras la realización de los mismos de acuerdo a la metodología diseñada por el UIIOG/UIMP.

Además, cada profesor tendrá que dirigir TFM en función de las solicitudes de los alumnos y de la adecuada distribución del trabajo.

Para asegurar un seguimiento adecuado del alumno cada profesor encargado de asignatura podrá solicitar la incorporación de hasta 2 profesores extra para la dirección de TFM. Todo profesor deberá ser Doctor y tener experiencia docente a distancia, así como de dirección de trabajos. [En el caso de que algún estudiante, por la naturaleza del tema tratado, requiera de la atención de un docente/tutor no doctor, se establece un sistema de co-tutela.](#)

[La asignación de tutores de TFM es realizada por la Dirección Académica en función de la temática respecto a la que el estudiante desea elaborar su TFM. Como norma general un tutor de TFM no podrá dirigir más de 4 trabajos de manera simultánea.](#)

[En caso de que exista concentración de estudiantes en una temática de TFM se abre la figura de la co-dirección. En este caso, la Dirección Académica contará con expertos en el tema \(académicos o profesionales\) que serán co-directores del TFM junto con el responsable de la materia. Estos además serán objeto de especial seguimiento por la Dirección Académica.](#)

En el caso de los profesionales adicionales mencionados en el informe se indica que este colectivo aunque no son docentes del máster sí que pertenecen al claustro docente del UIIOG, por lo que su perfil docente e investigador está contrastado por participar como docente o investigador en otros programas o proyectos del Instituto. Además, para este título en concreto se cuenta con un elenco de profesionales de la administración pública con experiencia contrastada en la formación de posgrado y conocimientos en el área temática respecto a la que se está elaborando el TFM.

El profesorado, como se señala en el informe, es profesorado de otras universidades o profesionales de reconocido prestigio. La UIMP no dispone de profesorado propio, por lo que cuenta con profesores de otras universidades y, en tal sentido, esto permite elegir los mejores profesores y profesionales existentes en el mercado para incorporarlos al curso. La capacidad docente de los profesionales y de los profesores depende, obviamente, de su voluntad de dedicación al curso, vocación que se ha demostrado a lo largo de los años de colaboración con el Máster oficial y, durante los 20 años anteriores de Máster título propio del Instituto Universitario Ortega y Gasset en que se basa el presente. Su dedicación al MUADP ~~course~~ ~~presencial~~ ha sido ya demostrada en los años previos a través de la excelente valoración de los alumnos ~~y tienen experiencia demostrada en la modalidad virtual. Dado que se suprime la modalidad presencial, se facilita la atención de un grupo y/o edición adicional hasta completar las 70 plazas autorizada. Lo que queda por demostrar es su dedicación al Máster no presencial, que se añade al anterior. Pues bien, dado que la modalidad~~ ~~En tanto que la~~ ~~docencia~~ no presencial no exige desplazamientos del profesor, ni presencia física, la dedicación ~~que pueden destinar a atender al grupo es mayor. se puede realizar tras la finalización de sus actividades docentes y/o profesionales, en el tiempo libre de que dispongan y en los fines de semana. En suma, si se generaran dos grupos, uno presencial y uno a distancia, entonces, los profesores que sean los únicos responsables de cada~~ por asignatura incorporarían unos 12 créditos a la docencia que tuvieron en la Universidad; ~~Todos los profesores han manifestado su disposición a asumir un grupo adicional a distancia.~~

~~en aquellos casos en los que más de un profesor imparte docencia (aunque siempre hay un profesor responsable último de la coordinación de la asignatura), dicha cantidad habría que dividirla por dos (caso de la asignatura de Marketing Político y de la de Innovación y Gobierno Abierto, o por tres (caso de la asignatura de Recursos Económicos: Presupuestación y Gestión Presupuestaria). En el caso de los profesionales, tras comentarlo con ellos todos se han manifestado dispuestos gustosamente a asumir la docencia extra; José María Alonso no da clases en ningún otro Máster oficial, Luis Arroyo sí imparte docencia en otros Máster y declara que esta le supondría un 50% aproximadamente, y el Magistrado Alberto Palomar indica que dado que existe un tope de 80 horas para formación de funcionarios (este es un caso claro de formación de funcionarios), este curso le ocupa aproximadamente el 75% de su cómputo total.~~

Memoria ~~para la solicitud de modificación de plan de estudios~~  
Máster Universitario en Alta Dirección Pública  
Universidad Internacional Menéndez Pelayo

ASIGNATURA	PROFESORADO	PROCEDENCIA	% DEDICACIÓN
Dirección Estratégica para las Organizaciones Públicas	Prof <sup>a</sup> . Isabel Bazaga	Universidad Rey Juan Carlos de Madrid / Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset	<del>25%</del> 70%
Organización y Gestión de la Calidad (I) y (II)	Prof. José María Alonso	Director General de Planificación y Recursos Humanos de UNISONO Soluciones de Negocio	<del>100%</del> 80%
Márketing Publico	<del>Dr. Ismael Crespe</del> Prof. Luis Arroyo Prof <sup>a</sup> Isabel Bazaga	<del>Presidente de Asesores de Comunicación Pública</del> Universidad de Murcia / Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset Universidad Rey Juan Carlos de Madrid / Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset	Ismael Crespe: 30% Luis Arroyo: 50% 70%
Problemas Jurídico-sociales de la Acción Administrativa	Dr. Alberto Palomar	Magistrado de la Sala de lo Contencioso-administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Madrid	75%
Análisis y Gestión Intergubernamental	Dr. Manuel Tamayo	Universidad Rey Juan Carlos de	<del>30%</del> 70%



**Memoria para la solicitud de modificación de plan de estudios**  
**Máster Universitario en Alta Dirección Pública**  
**Universidad Internacional Menéndez Pelayo**

de Políticas Públicas		Madrid	
Recursos Económicos: Presupuestación y Gestión Presupuestaria	Dr. José Manuel Guirola D. <del>a Miryam de la Concepción González Rabanal.</del> D. Santiago Fuentes  Dr. Jesús Ruiz-Huerta Carbonell	Universidad Nacional de Educación a Distancia  Universidad Rey Juan Carlos/ Instituto de Investigación Ortega y Gasset	Guirola: 30% González Rabanal 30% Y Fuentes (75%)  75%
Gestión Estratégica de Recursos Humanos y Ética Pública	Dr. Manuel Villoria	Universidad Rey Juan Carlos de Madrid / Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset	<del>30%</del> 100%
Habilidades y Competencias Directivas	Dra. María Teresa Palomo	ESIC Business & Marketing School	<del>30%</del> 100%
Innovación y Gobierno Abierto	Dr. Ignacio Criado <del>Dr. Joaquim Brugué</del>	Universidad Autónoma de Madrid  Universidad Autónoma de Barcelona	<del>30% para ambos</del> 70%

## 6.2. Otros recursos humanos disponibles

La estructura del IUIOG ~~Instituto~~ cuenta con personal de apoyo con suficiencia y capacidad demostrada a lo largo de años de trabajo en cada una de las áreas. Cada departamento cuenta con un coordinador que realiza labores de asesoría académica y propias de la administración.

La Secretaría Académica está formada por personal laboral con licenciatura y/o formación profesional especializada; los años de vinculación con cada área hace que se genere una gran adecuación con los ámbitos de conocimiento de cada Título que se imparte. Se trata de personal que tiene un gran conocimiento de los títulos ofertados, ~~perfecto de los Programas,~~ los contenidos, los docentes y los contactos con cada uno de estos y las relaciones con los ~~estudiantes~~ ~~el alumnado~~. El gran activo de esta organización es, precisamente, la posibilidad de los contactos permanentes y personalizados con los distintos colectivos comprometidos en el proceso de formación de nuestros alumnos.

Además, este servicio cuenta con un horario adecuado a las necesidades del alumnado, estando abiertas sus puertas la jornada completa.

La Secretaría Académica, cuenta con la competencia de seis personas titulados superiores. Dentro del equipo de trabajo hay un responsable, Jefe de Estudios, y dos coordinaciones, de alumnos y recursos logísticos y de programas.

A su vez la Universidad Internacional Menéndez Pelayo aporta los recursos de personal propios, como administración (servicios de secretaría de alumnos y de coordinación de profesores, gabinete de prensa y emisión de títulos y certificaciones, gestión económica) y de servicios (reprografía).

El programa cuenta con una estructura de apoyo y gestión administrativa y atención para el alumno y profesorado ~~con experiencia en formación a distancia y que gestiona, desde hace tiempo, algunos de los programas online que imparte el Instituto.~~

~~compuesto por tres personas con experiencia en formación a distancia y que gestiona, desde hace tiempo, algunos de los programas online que imparte el Instituto.~~

Secretaría: D<sup>ña</sup>. Pilar Llorio-Delgado

Coordinación Académica: D<sup>ña</sup>. Raquel Peiro-Pérez

Gerencia: D. Fernando González Barroso

La tabla que se muestra a continuación detalla el personal de apoyo con el que se cuenta, desde la UIMP y desde el IUIOG, para garantizar la calidad de la docencia, de la investigación y de la formación del estudiante. En la misma se ha indicado 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, al igual que el IUIOG.

Denominación del puesto	Responsabilidades	Categoría administrativa
Personal de Administración y Servicios de la UIMP		
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.	Catedrática de enseñanza secundaria
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 Secretaría 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

**Memoria para la solicitud de modificación de plan de estudios**  
**Máster Universitario en Alta Dirección Pública**  
**Universidad Internacional Menéndez Pelayo**

Personal de administración y Servicios del IUIOG		
Denominación del puesto	Responsabilidades	Categoría administrativa
Subdirectora	Coordinación general de programas de posgrado IUIOG Responsable de los procesos de evaluación de títulos.	Técnico superior IUIOG
Directores Académicos	Responsables de la dirección académica del estudio. Garantía de calidad y evaluación de adquisición de competencias y contenidos.	Catedrático de Universidad. Profesora Titular de Universidad.
Coordinador de estudios	Coordinación del estudio.	Profesor Asociado Universidad. Técnico Superior IUIOG
Técnico de gestión	Gestión del programa de posgrado	Técnico de gestión
Auxiliar administrativo Secretaría Académica	Tareas administrativas.	Auxiliar administrativo
Auxiliar administrativo Secretaría Académica	Matriculación y gestión del expediente académico. Expedición de certificaciones y títulos.	Auxiliar Administrativo
Auxiliar administrativo de Secretaría de alumnos	Auxiliar en los proceso de matriculación de alumnos	Auxiliar administrativo
Jefe se servicio de informática	Gestión del área informática de la FOM	Informático
Técnico de informática	Administrador del Campus Virtual. Centro de atención al usuario.	Técnico de programación

**CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN  
ENTRE  
LA FUNDACIÓN JOSÉ ORTEGA Y GASSET  
Y  
LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MENÉNDEZ PELAYO**

En Madrid, a 15 de febrero de 2012

**REUNIDOS**

De una parte, **D. Jesús Sánchez Lambás** en nombre y representación de la FUNDACIÓN JOSÉ ORTEGA Y GASSET (en adelante "la Fundación") (CIF: G-28599041 y domicilio en Madrid, calle Fortuny nº. 53 -28010- Madrid), en su calidad de Secretario General de la misma, que actúa facultado por la escritura de poder otorgada a su favor ante el Notario de Madrid don Gerardo Muñoz de Dios el 8 de noviembre de 2006, con el nº 3.788 de protocolo e inscrita en el Registro de Fundaciones del Protectorado del Ministerio de Educación con el nº. 88.

Y de otra, **D. Salvador Ordóñez Delgado**, en nombre y representación de la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MENÉNDEZ PELAYO –en lo sucesivo UIMP- (con CIF. Q2818022B y domicilio social en c/ Isaac Peral, 23; 28040 Madrid), en su calidad de Rector Magnífico, que actúa facultado por su nombramiento realizado por Real Decreto 118/2011, de 28 de enero (B.O.E. de 29 de enero) y haciendo uso de las atribuciones que tiene conferidas en el artículo 12.4 del Estatuto de la Universidad, aprobado por Real Decreto 331/2002, de 5 de abril (B.O.E. de 12 de abril)

Reconociéndose las partes recíprocamente capacidad legal para suscribir el presente documento.

**EXPONEN**

I.- Que la **UIMP**, de acuerdo con lo que establece su Estatuto, es un centro universitario de alta cultura, investigación y especialización, en el que convergen actividades de distintos grados y especialidades universitarias, que tiene como misión difundir la cultura y la ciencia, fomentar las relaciones de intercambio e información científica y cultural de interés internacional e interregional y el desarrollo de actividades de alta investigación y especialización.

Con tal fin la UIMP –a través de sus distintos Centros en Santander, Madrid, Barcelona, Canarias, Cuenca, Galicia, Pirineos, Sevilla, Valencia, Granada, La Línea de la Concepción y Cartagena-, promueve relaciones internacionales o interregionales de cooperación, por sí misma o en colaboración con otras universidades o instituciones españolas o extranjeras, a través de diferentes actividades: programas conjuntos de investigación, cursos de lengua y cultura española para extranjeros, cursos y reuniones de trabajo de carácter internacional e interregional dirigidas al estudio de problemas o áreas específicas de investigación, y organización de enseñanzas de tercer ciclo que acredita con los correspondientes títulos oficiales de Doctor y otros títulos y diplomas de postgrado que la misma expida

**II.-** Que la **Fundación**, de acuerdo con lo que establece su Estatuto, es una entidad jurídico privada sin ánimo de lucro, de promoción cultural, que tiene como finalidad el desarrollo de programas de investigación y docencia en Ciencias Sociales y Humanidades para el análisis, la reflexión y el debate, siendo su objetivo la ejecución de proyectos académicos de carácter interdisciplinar a través de sus propias dependencias o en colaboración con otras instituciones, o fomentando centros de estudio. La Fundación presta atención primordial a la enseñanza de la lengua y de la cultura española, a los estudios para la promoción de la mujer, a las investigaciones, asesoría y consultoría en torno a la modernización de la sociedad y de las Administraciones públicas y su relación con la construcción europea, y a los estudios internacionales, así como a los problemas de Seguridad y Defensa con especial referencia a las áreas de mayor interés para las relaciones exteriores de España e Iberoamérica.

Dentro de su estructura destaca el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset (IUIOG) creado en 1986 por la Fundación y adscrito a la Universidad Complutense de Madrid, como centro de formación de postgrado e investigación en Ciencias Sociales y Humanidades, que realiza cursos de Doctorado y Maestrías, además de otras actividades de investigación, docencia y alta consultoría, con una orientación singular en la Construcción Europea y el Continente Americano, en el que dispone de sedes: Argentina, México y Colombia y Perú.

Asimismo, en la actualidad ha creado el "Centro Goberna", como escuela de alta política para América Latina, con tres áreas de especialización: Excelencia, Experiencia y Competencia, a la que se ha incorporado la Secretaria de Estado de Cooperación al Desarrollo, la Secretaria General de las Cumbres Iberoamericanas, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y un grupo destacado de empresas españolas de carácter multinacional.

**III.-** Que, conscientes del beneficio mutuo de la cooperación para el cumplimiento de sus respectivos fines, ambas entidades expresan su voluntad de estrechar relaciones mediante la firma del presente convenio estableciendo las bases esenciales sobre las que se desarrollará la citada cooperación.

En consecuencia,

## ACUERDAN

### Primero.- OBJETO DEL CONVENIO

El objeto de este convenio es establecer un espacio de colaboración entre la Fundación y la UIMP sobre las siguientes áreas de actuación:

1. Establecimiento de un marco institucional de buena voluntad y apoyo mutuo en todo aquello que pueda ser necesario, siempre dentro de los medios habituales y las respectivas posibilidades, especialmente en materia de difusión y publicidad de sus actividades (web, boletines, etc.)
2. Asesoramiento académico mutuo en aquellos temas que se soliciten en relación con propuestas y proyectos relacionados con sus respectivas áreas de competencia y conocimiento.
3. Realización de cursos, seminarios, encuentros, conferencias, etc, en temas de interés común a ambas instituciones
4. Realización de programas de postgrado
5. Publicaciones conjuntas
6. Realización de exposiciones
7. Cualquier otra actividad académica, docente o cultural de interés para ambas instituciones y que se acuerde según lo que establece este convenio

### Segundo.- DESARROLLO DEL CONVENIO

Cada una de las acciones en que se concrete la colaboración entre la Fundación y la UIMP, de las incluidas en los puntos 3 al 7, requerirá la elaboración y firma del correspondiente Convenio Especifico en el que se determinarán de forma expresa los compromisos en materia de organización y de financiación para cada una de las partes

Las propuestas de Convenios Especificos serán estudiadas y valoradas por la Comisión Mixta de Coordinación a que se refiere la cláusula siguiente antes de ser sometidas a la aprobación de los órganos directivos de ambas partes

### Tercero.- COMISIÓN MIXTA DE COORDINACIÓN.

A. Se constituye una Comisión Mixta de Coordinación, en régimen de paridad, que estará formada por:

Por parte de la Fundación por:

- El Director Académico, o persona en quien delegue.
- El Secretario General, o persona en quien delegue.

Por parte de la UIMP por:

- La Vicerrectora de Posgrado e Innovación, o persona en quien delegue.
- La Vicerrectora de Cursos Cortos y Extensión Universitaria, o persona en quien delegue.

**B.** Las funciones de esta Comisión serán:

- Proponer las acciones concretas que se desarrollarán en los sucesivos Convenios Específicos, de entre las propuestas por ambas partes
- Velar por la ejecución de los objetivos del presente convenio
- Proponer cuantas medidas complementarias se estimen necesarias para el mejor cumplimiento de los fines previstos, así como para garantizar la viabilidad y la calidad de las actuaciones formativas
- Efectuar el seguimiento y evaluación de las acciones
- Resolver en primer término las posibles controversias sobre el contenido e interpretación del convenio
- Cualquier otra función que le sea atribuida en el presente Convenio

#### **Cuarto. - PRESENCIA INSTITUCIONAL**

En los elementos y soportes que se empleen para la publicidad y difusión de todas las actividades que se realicen en desarrollo del presente convenio (programa de mano, carteles, web, publicidad en prensa o en otros medios, notas de prensa, ruedas de prensa, etc.) figurará convenientemente mención a la colaboración de ambas entidades y, en su caso, los logotipos, respetando las directrices facilitadas por cada parte a estos efectos

#### **Quinto.- VIGENCIA**

El presente convenio entrará en vigor en el momento de su firma y finalizará el 31 de diciembre de 2016, prorrogándose automáticamente por sucesivos períodos cuatrienales salvo que exista denuncia expresa de alguna de las partes, realizada con dos meses de antelación al término de su vigencia.

El convenio podrá rescindirse anticipadamente por mutuo acuerdo, o en caso de denuncia motivada de alguna de las partes comunicada por escrito con dos meses de antelación a la fecha en la que se desee la terminación del mismo

En el caso de que al producirse la denuncia existiera algún Convenio Especifico o addenda vigente celebrado al amparo de este Convenio, continuará en vigor hasta la finalización de la actividad concreta que contemple.

#### **Sexto. – RÉGIMEN JURÍDICO**

El presente convenio tiene naturaleza administrativa.

Las partes se comprometen a intentar resolver de manera amistosa cualquier desacuerdo que pudiera surgir en el desarrollo, interpretación o cumplimiento del presente Convenio a través de la Comisión de Coordinación

En caso de no ser posible una solución amigable, y resultar procedente litigio judicial, ambas partes se someten expresamente a la jurisdicción contencioso-administrativa, de conformidad con la Ley de 29/1998 de 13 de julio

Y en prueba de conformidad, firman el presente Convenio en dos ejemplares y en el lugar y fecha indicados.

EL SECRETARIO GENERAL DE  
LA FUNDACIÓN JOSÉ ORTEGA  
Y GASSET

D. Jesús Sánchez Lambás

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD  
INTERNACIONAL MENÉNDEZ  
PELAYO

D. Salvador Ordóñez Delgado





### 7.1. Medios materiales y servicios disponibles

El Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset cuenta con una amplia experiencia en la organización de programas de posgrado y gestión de eventos académicos. Para el perfeccionamiento de esta labor se ha dotado de recursos materiales y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades propuestas con el objeto de garantizar un adecuado funcionamiento de los servicios

Los recursos materiales con los que cuenta el Instituto para desarrollar las enseñanzas impartidas y el trabajo diario son: 98 ordenadores, 12 impresoras en red, 20 impresoras individuales, 10 ordenadores portátiles, 3 fotocopiadoras, 4 aparatos de fax, 10 cañones de proyección, 11 escáneres, 3 servidores HP, red cableada y red inalámbrica WiFi de libre acceso, soportando todo ello por 4 líneas de fibra óptica de 100 MB. ~~ADSL de acceso libre Telefónica, red cableada y líneas ADSL de 20 Mb, red de antenas inalámbricas y red cableada y 11 escáneres.~~

El Instituto posee doce aulas acondicionadas para impartir los Programas de postgrado. Todas ellas están dotadas de informática multimedia y acceso a Internet y tienen instalado un cañón de proyección. Por otro lado, el Instituto cuenta con portátiles y cañones para uso docente y actividades complementarias. Aparte de estos equipos, los docentes y los alumnos pueden usar igualmente el resto de los recursos materiales del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset como TV, DVD, aparato de diapositivas o altavoces.

Además de las aulas, el Instituto dispone de un Salón de Actos, una Sala de Seminarios y la Sala Rotonda. El Salón de Actos del Instituto acoge asiduamente los seminarios, jornadas y congresos que se celebran en nuestra institución. Tiene un aforo de 150 personas. Hay también un ordenador con acceso a Internet. Dentro del salón hay una cabina para el técnico de sonido con el equipo pertinente para el acto y para, la traducción simultánea, si fuera preciso. La Sala de Seminarios tiene una capacidad máxima de 15 personas y se utiliza para reuniones de trabajo y seminarios con alumnos de los diversos programas. En la Sala Rotonda se realizan las tertulias organizadas por la Fundación José Ortega y Gasset, que suponen un lugar de intercambio de experiencias y conocimientos entre los responsables de los diversos departamentos y áreas, los profesores e investigadores de la Fundación y estudiantes del Instituto, políticos, profesionales y académicos de diferentes ámbitos.

Dentro del proceso de actualización de los medios y adaptación a las nuevas metodologías de enseñanza, semipresencial y a distancia, se ha creado una sala de videoconferencias en la tercera planta del edificio Arniches, donde se cuenta con dos pantallas de plasma, dos cámaras de videoconferencia, dos micrófonos, una mini cámara y tres ordenadores portátiles. Las posibilidades que ofrece este equipo y aula permiten ofrecer conferencias o clases, grabarlas o realizar tutorías personalizadas.

La red informática inalámbrica, que funciona desde 2003 gracias al convenio firmado con la Consejería de Economía e Innovación Tecnológica de la Comunidad de Madrid, se amplió en 2006 con la nueva red inalámbrica WiFi ADSL de acceso libre para ordenadores portátiles y demás dispositivos inalámbricos. Las zonas de cobertura se extienden a todo el recinto de la Institución. La sala de informática consta de 8 puestos con una impresora HP. Los ordenadores están conectados permanentemente a Internet mediante una línea ADSL de 20 Mb.

El Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset (IUIOG) para la realización de los distintos curso y actividades que se realicen en red (on line) cuenta con una plataforma de formación que posibilita tres elementos fundamentales para esta formación: información, aprendizaje y comunicación.

Esta plataforma cubre las necesidades de aprendizaje de los alumnos al ser:

- *Flexible*, logrado mediante la adaptación a una gran diversidad de necesidades, de modelos de alumno, de estrategias y marcos didácticos (multiestrategia) así como de combinación de medios (multimedia).
- *Accesible*, permitiendo el acceso remoto o local a los materiales de aprendizaje cuando y donde los estudiantes lo requieran.
- *Adaptada* a todo tipo de dispositivos móviles
- Con *herramientas de apoyo* a los usuarios del sistema (alumnos y profesores)

### El campus virtual

Es el espacio de trabajo en la red que facilita el aprendizaje del alumno, de resolución de dudas académicas y el espacio de interacción entre el alumno y el profesor y entre los alumnos entre sí.

Los estudiantes desarrollan sus actividades académicas a través del *Campus Virtual* bajo la dirección y acompañamiento académico del equipo de profesores y tutores del programa.

Este campus virtual permite a los estudiantes realizar sus actividades académicas (presentación de trabajos, evaluaciones, etc.), reciben el material académico, artículos y documentos de referencia, información sobre la gestión y organización de curso y realizan las distintas pruebas de evaluación de sus conocimientos y del profesorado, con los debidos controles en el acceso y verificación de la personalidad al campus virtual.

Es de destacar que el campus cuenta con la posibilidad de la realización de aulas virtuales a través de las cuales los docentes pueden impartir una sesión o conferencia en tiempo real y con posibilidades de interacción con los alumnos. Estas sesiones quedan grabadas para posibles consultas por parte de los alumnos.

Asimismo reciben las novedades administrativas e informativas, todo ello permitiendo una comunicación fluida y constante entre los estudiantes y la dirección del curso.

Este sistema es de fácil manejo y por sus especificidades técnicas poco complejas, puede ser utilizado desde ordenadores estándar. El campus ofrece numerosas herramientas didácticas que serán usadas en las diferentes asignaturas y actividades formativas para asegurar una óptima adquisición de contenidos:

#### Recursos académicos

- *Programa académico del curso.* En él se contemplan los objetivos y contenidos del curso así como su metodologías y procedimiento de evaluación
- *Guías didácticas de la asignatura.* En esta guía el estudiante encuentra una presentación de los contenidos, objetivos, metodología, lecturas obligatorias y complementarias y sistema de evaluación específico de cada asignatura así como un breve currículum del profesor. La Guía didáctica contendrá un calendario específicos de actividades.
- *Unidades didácticas.* Materiales plenamente actualizados y rigurosos que son un apoyo inexcusable para la adquisición de conocimientos teóricos que permitan aproximarse a la práctica de forma analítica.

Este documento plantea los temas teóricos centrales y algunas líneas de debate. Al finalizar la lectura de la unidad didáctica los estudiantes podrán tener acceso a un documento resumen de ideas clave sobre el contenido.

- *Lecturas obligatorias.* Documentos básicos para el aprendizaje para profundizar en los conocimientos adquiridos.
- *Aula virtual Multimedia.* Permite la impartición de clases virtuales o celebrar reuniones de trabajo de forma síncrona, basada en Macromedia Flash, y que permite: voz, imagen, chat, vídeo o multiusuario, compartir aplicaciones, pizarra dinámica, encuestas y grupos de trabajo y grabar las sesiones para su posterior visualización.

El aula virtual se puede configurar en varios formatos (los decide el ponente de cada sesión). Los dos básicos a utilizar durante son:

- *Modo uso compartido.* En el que se da prioridad a la presentación Power Point de la persona que haga de ponente. los estudiantes y alumnas escuchan la intervención, pueden escribir en el Chat, así como interactuar con algunos emoticonos como "levantar la mano" con el que se indica a la persona moderadora que se quiere hablar y, cuando ella lo considere oportuno, concede la palabra.

- *Modo debate.* Con esta configuración (que utilizaremos para los debates) se da mayor prioridad a la imagen del ponente y a la conversación en el chat. Cuenda además con una herramienta que son las encuestas, a través de las cuales la profesora puede lanzar cuestiones para votar.
- *Clases magistrales virtuales.* Grabaciones de intervenciones que complementan los contenidos de la asignatura.
- *Trabajos colaborativos.* Espacios para la creación y edición conjunta de documentos, presentaciones, Wiki, etc.
- *Casos prácticos,* en los que los estudiantes podrán aplicar los conocimientos teóricos adquiridos y avanzar en el análisis de supuestos de hecho y actuales.
- *Foros.* Debates relacionados con la temática de las asignaturas dinamizados por el profesor de la asignatura y de consultas dirigidas al profesor con dudas sobre los contenidos.
- *Tutorías.* Seguimiento diario de los estudiantes por los profesores asignados a cada uno de los módulos, así como las respuestas a las dudas que los estudiantes puedan plantear. La tutela supone la supervisión permanente y personalizada de la adquisición de los conocimientos que se persiguen con este programa.

#### Recursos de apoyo al aprendizaje

- *Tutorial* sobre el funcionamiento del campus virtual.
- *Calendario sobre el desarrollo del curso y cronograma de cada asignatura* en el que se señalan la fecha de inicio de las asignaturas, las fechas de entrega de trabajos y actividades evaluativas y otros temas relevantes.
- *Enlaces externos,* (noticias, libros, videos, etc.) que se consideren de interés para el estudiante
- *Lecturas, visionado de videos complementarios.* Noticias de actualidad, documentos y videos recomendables para profundizar en los conocimientos adquiridos.
- *Glosarios.*
- *Biblioteca digital.*

#### Evaluación

- *Ejercicios de autoevaluación* a modo de cuestionarios de autocomprobación, permiten al estudiante constatar los conocimientos adquiridos previo estudio de las unidades didácticas correspondientes. Permiten conocer el resultado en tiempo real.
- *Ejercicio de evaluación* ya sean tipo test de selección entre respuestas múltiples, que combinan preguntas tipos test con preguntas abiertas con límite de caracteres, de solo preguntas abiertas con límites de caracteres etc.

- *Espacio de seguimiento y control de las calificaciones*

#### Espacio de para la comunicación

- *Servicios internos de mensajería.* Permite contactar con los profesores y compañeros del curso y enviarles mensajes privados.
- *Sistemas convocatorias, de avisos y noticias.* En el que publica las fechas y eventos relevantes para el desarrollo de cada una de las materias y asignaturas anunciándose aquellos temas de importancia para el desarrollo del programa de formación del curso.
- *Foros.* Para la coordinación académica, sobre consultas generales sobre el curso.
- *Usuarios en línea.* Se puede ver qué otras personas del curso están conectadas en ese momento.
- *Participantes.* Listado con el perfil del resto de participantes del curso.
- *Chats del curso.*

#### Servicios al alumno

- *Red de antiguos alumnos.*

#### Herramientas de supervisión, control y seguimiento de alumnos

- *Automatización de las tareas de control.*
- *Generación de expedientes.*
- *Seguimiento y monitorización del trabajo de los alumnos.*

Este campus virtual ha sido desarrollado, dentro del sistema Moodle, [por el equipo informático y docente de IUIOG Telefónica Learning Service](#), que también se encarga de la gestión y funcionamiento técnico de la plataforma y que ofrece toda su experiencia, tecnología, servidores y equipamientos para lograr una educación online de excelencia y calidad.

~~FLS es la compañía del Grupo Telefónica especializada en ofrecer soluciones integrales de aprendizaje online para la Educación y Formación.~~

~~Cuenta con un equipo multidisciplinar de pedagogos, consultores, tecnólogos, desarrolladores web, diseñadores, gestores, formadores, tutores y asesores del alumno, que desarrollan una amplia gama productos y servicios de eLearning que apoyan el trabajo del IUIOG en esta materia.~~

~~El IUIOG tiene contratados los servicios profesionales para el alojamiento de la plataforma y la realización de copias diarias de seguridad que garantice Al estar alojados los distintos cursos en sus servidores está garantizado por un lado el poder realizar numerosos cursos en red a~~

~~través de su servidor y por otro~~ la custodia de los trabajos realizados por los alumnos y profesores. Así mismo [la plataforma](#) cuenta con los oportunos sistemas de confidencialidad y seguridad de los datos personales.

Para apoyar al estudiante ante cualquier dificultad técnica, [el equipo informático y docente del IUIOG, está existe una persona de contacto de TLS](#), disponible a diario ([incluido fines de semana](#)) y en horario laborable que permite solventar cualquier problema sin que el estudiante pierda ritmo del programa.

Otro aspecto a destacar es que el campus permite la edición de informes de control y seguimiento del alumno que son utilizados en las tareas de evaluación del alumnado.

Por último, cada curso cuenta con un documento específico en el que se explica el funcionamiento del campus virtual en general y del curso en particular.

#### Los roles dentro del curso

Director del curso: Es el experto en los contenidos del programa. Es el responsable de los contenidos académicos, organización y funcionamiento de curso. Realiza tareas de coordinación de los profesores del curso.

Coordinador del curso: Acompaña y orienta al alumno. Realiza el seguimiento de evolución académica del alumno.

Profesor: Suele ser el autor unidad didáctica. Es el experto en el contenido específico de la asignatura y es el dinamizador del campus virtual mediante las distintas herramientas como los foros de debate o las actividades colaborativas.

#### Otros recursos

Como recursos complementarios el IUIOG cuenta con un sistema de video conferencia, junto con dos pantallas planas, a través de la red, mediante el intercambio entre IP, lo que permite la realización de sesiones de coordinación entre el profesorado con independencia de su lugar de trabajo.

La biblioteca del Instituto se encuentra en el antiguo palacete de la calle Fortuny número 53. Tiene dos salas de lectura y una de referencia bibliográfica con tres ordenadores para realizar la consulta. En la actualidad posee veinte puestos de lectura. La biblioteca cuenta con un total de 60.500 libros y folletos. La colección particular de José Ortega y Gasset, unos 13.000 volúmenes, cedida a la Fundación por sus herederos, fue el núcleo en torno al que ha ido configurándose la actual Biblioteca que además cuenta con el Archivo de Ortega que reúne documentación escrita y fotográfica. Asimismo puede consultarse en la Biblioteca la

documentación catalogada y clasificada del Archivo de la antigua Residencia de Señoritas, institución que dirigió María de Maeztu.

Complementario del Archivo es el fondo documental sobre Ortega, que pretende ser lo más completo posible, y que se enriquece constantemente con informaciones y datos sobre todo lo referente a la proyección actual de José Ortega y Gasset.

La Biblioteca sirve de apoyo a los actuales cursos de Doctorado, Máster y Programas que organiza el Instituto Universitario de Investigación. A cumplir esta finalidad van dirigidas las nuevas adquisiciones que la Biblioteca va realizando a lo largo de los años, habiendo conseguido reunir un buen fondo sobre América Latina, Lingüística, Relaciones Internacionales, Estudios Europeos, Gobierno y Administración Pública, Cooperación Internacional, Migraciones Internacionales e Integración Social, Derecho y Gestión Cultural.

Una sección fundamental de la Biblioteca es su colección de revistas, formada por 270 títulos, de los que 140 son revistas ya cerradas especialmente valiosas, no sólo porque pertenecieron a la colección particular de Ortega, sino por ser difíciles de encontrar hoy día en otras bibliotecas; unas 90 se reciben por suscripción, y las restantes por intercambio con la *Revista de Occidente*.

La Biblioteca publica periódicamente en formato electrónico un *Boletín* donde se recogen las nuevas adquisiciones de documentos. Además de los fondos incorporados por compra, la Biblioteca ha recibido el legado de otras bibliotecas e importantes donaciones.

También importantes instituciones han contribuido con sus donaciones a incrementar los fondos de la Biblioteca, como la Editora Nacional, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, la Generalitat de Cataluña, la Generalitat Valenciana, la Diputación de Barcelona, la Junta de Castilla y León, la Fundación Barrié de la Maza y El Colegio de México. La Asociación de Investigación y Especialización sobre Temas Iberoamericanos (AIETI) donó, en 1992, todos sus fondos, que unidos a los 5.000 volúmenes que, en calidad de depósito vitalicio, hizo la Embajada de Colombia en 2003 han aumentando considerablemente la colección sobre temas latinoamericanos de nuestra Biblioteca.

Los fondos de la Biblioteca de la Fundación José Ortega y Gasset están incorporados en el catálogo CIRBIC (Catálogos Informatizados de la Red de Bibliotecas del Consejo Superior de Investigaciones Científicas: CSIC) y son accesibles vía Internet en: <http://aleph.csic.es>

La Biblioteca de la Fundación José Ortega y Gasset es, desde su incorporación a la Red de bibliotecas del CSIC, una de las más activas en cuanto al número de préstamos, movimiento de lectores y número de accesos al servidor de CIRBIC.

La página Web de la Biblioteca fue inaugurada en noviembre de 2001. Ha recibido hasta la actualidad más de 900.000 visitas de 110 países distintos. Desde dicha página se accede a toda la información referida a la Biblioteca (información general, catálogos, horario, localización, servicios que se prestan...); además, tiene una interesante sección de enlaces a bibliotecas de España y de todo el mundo.

El Instituto está adscrito a la Universidad Complutense de Madrid y tiene convenios de colaboración, además de con las Universidades de la Comunidad de Madrid, con un buen número de universidades españolas y extranjeras. Los alumnos pueden hacer uso de los recursos y servicios que ofrecen las Universidades con las que hay establecido convenio.

Asimismo, los alumnos pueden utilizar los catálogos de las ochenta y cinco bibliotecas que integran el Consejo Superior de Investigaciones Científicas, CSIC, distribuidas por Madrid, Barcelona, Sevilla, Oviedo, Valencia, Zaragoza, Tenerife, Pontevedra, Murcia, Asturias, Málaga, León, Huesca, Granada, Gerona, Córdoba, La Coruña, Almería y Roma.

Los dos edificios que albergan la sede de la Fundación e Instituto Universitario de Investigación José Ortega y Gasset fueron declarados Bien de Interés Cultural, BIC, en virtud del Decreto 9/1994, de 10 de febrero, de la Consejería de Educación y Cultura de la Comunidad de Madrid.

La revisión, el mantenimiento y la actualización de los materiales y servicios del Instituto se realizan a través de cuatro departamentos: Jefatura de Estudios y Secretaría Académica, Departamento de Informática, Servicio de Biblioteca y Servicios Generales.

La Jefatura de Estudios y la Secretaría Académica se encargan de las siguientes funciones: coordinar la actividad académica; estar en contacto con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo para la matriculación de los alumnos y el seguimiento de sus expedientes académicos; atender a las necesidades administrativas de los estudiantes; definir, en colaboración con la Subdirección, las necesidades de recursos técnicos de apoyo a la docencia y elaborar propuesta de compra para la aprobación por parte de la Secretaría General; gestionar óptimamente el espacio físico del Instituto procurando una adecuada distribución de las aulas acorde con las capacidades de estas y las necesidades de los programas y cerciorarse de que las clases se encuentren en el mejor estado posible para el desarrollo de las diferentes actividades. Depende directamente de la Dirección y Subdirección Académicas.

El Departamento de Informática gestiona la red informática de la Fundación, da solución oportuna a las incidencias de cada departamento del Instituto, informa puntualmente de todas las actividades del Instituto y sus centros mediante Internet, controla la seguridad del sistema y está a cargo del **Campus Virtual** aula de informática, con el fin de que esta cuente con los recursos necesarios para la prestación de un servicio en condiciones óptimas.

Memoria para la solicitud de modificación de plan de estudios  
Máster Universitario en Alta Dirección Pública  
Universidad Internacional Menéndez Pelayo

---

Le corresponde al Servicio de Biblioteca informar sobre la Biblioteca, sus instalaciones y fondos; asesorar sobre otras bibliotecas y centros de información y documentación; aconsejar en la consulta de nuestros catálogos informatizados y manuales; localizar obras en los Catálogos Informatizados de la red de Bibliotecas del CSIC y de la red de Bibliotecas de la Universidad Complutense de Madrid; aconsejar bibliografía, suministrar toda la documentación precisa para el adecuado desarrollo de las actividades docentes; sugerir la adquisición de nuevos fondos para la Biblioteca, catalogar los fondos documentales de nueva adquisición y revisar y restaurar los catálogos dañados.

Es competencia del personal de Servicios Generales distribuir, administrar y asegurar la provisión y adecuado funcionamiento de los recursos técnicos utilizados como apoyo a la docencia, acondicionar y ordenar las aulas y salas del Instituto; mantener las instalaciones eléctricas en buen estado; reparar las incidencias que se vayan derivando del uso cotidiano del material y las instalaciones; proveer de material adecuado a los docentes para impartir sus clases y proporcionar los recursos apropiados a la sala de informática.

Por otra parte, y aprovechando las enormes posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de comunicación e Internet, el equipo de dirección de la Fundación e Instituto Universitario de Investigación José Ortega y Gasset ha apostado, de manera firme, por la utilización de las TIC para que, combinadas con productos y desarrollos informáticos, se dote a los investigadores y público en general de herramientas que les permitan consultar, publicar, difundir y compartir el conocimiento relacionado con las actividades de la institución. Para ello, la Fundación y el Instituto han desarrollado un proyecto que tiene por objeto crear un "Portal de contenidos digitales de la Fundación Ortega y Gasset" (PCDFOG) soportado por una infraestructura tecnológica muy avanzada. El proyecto permite que profesores, investigadores, estudiantes de posgrado y estudiosos, en general, de las Ciencias Sociales y Jurídicas y Humanidades dispongan de los medios técnicos y las herramientas más modernas para acceder y trabajar con la rica documentación e información de la que dispone la Fundación José Ortega y Gasset. Igualmente, se pretende poner a disposición de la sociedad, de una forma rápida y accesible los resultados de las investigaciones que se desarrollan en los distintos centros de la Fundación y el Instituto Universitario, los trabajos relacionados con la difusión de la obra de José Ortega y Gasset y los trabajos de investigación y tesis doctorales que periódicamente son leídas en el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset.

El Instituto Universitario cuenta con otras instalaciones en la calle Fortuny 7 de Madrid, donde se encuentra el programa Goberna América Latina, Escuela de Política y Alto Gobierno. Estas instalaciones cuentan con cuatro aulas, sala de profesores, sala de reunión y despachos para secretaria, coordinadores y directores de los programas. También cuenta con una red fija de acceso a internet y con dos redes inalámbricas, una destinada al uso de los alumnos y otra para los profesores y gestión del programa.

Memoria para la solicitud de modificación de plan de estudios  
Máster Universitario en Alta Dirección Pública  
Universidad Internacional Menéndez Pelayo

---

~~Las cuatro aulas tienen, cada una de ellas, pantalla, cañón de proyección, altavoces y ordenador. Así mismo cuentan con acceso a las redes inalámbricas. Tres de las aulas pueden convertirse en un espacio polivalente, con una capacidad de 110 personas, al estar separadas entre sí por paneles móviles totalmente insonorizados. Ese espacio polivalente cuenta con equipo de sonido, pantalla y cañón de proyección propio. También cuenta con una terraza, que dispone de un sistema de megafonía propio, con una capacidad para unas 40 personas para la celebración de eventos como mesas redondas o presentaciones de libros.~~

### 8.1. Justificación de las estimaciones realizadas

Los indicadores que se presentan han sido obtenidos de los resultados del Título Propio del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset “Curso de Postgrado en Alta Dirección Pública” y, a partir de estos, se ha realizado una estimación de los resultados esperados en el Máster Universitario en Alta Dirección Pública.

Los indicadores reflejan las tasas de graduación, abandono y eficiencia del programa, realizadas sobre los datos correspondientes a los cinco años del Programa de Doctorado en América Latina Contemporánea regulado por el Real Decreto 778/98.

La tasa de graduación representa el porcentaje de estudiantes que finalizan sus estudios en el tiempo previsto en el plan de estudios. Se trata de una medida de aprovechamiento académico que se calcula obteniendo el porcentaje de estudiantes que finalizan el Máster en el tiempo previsto en el plan de estudios o en un año más en relación con la cohorte de entrada.

La tasa de abandono representa el porcentaje de estudiantes que no finalizan sus estudios en el tiempo previsto y tampoco se han matriculado en el curso posterior. Es la relación porcentual entre el número total de estudiantes de una cohorte de nuevo ingreso que debieron obtener el título en el año anterior y que no se han matriculado ni en ese año ni en el posterior.

La tasa de eficiencia representa el porcentaje de estudiantes que no se han matriculado en más créditos de los necesarios para la obtención del título de Máster. Es la relación porcentual entre el número total de créditos establecidos en el plan de estudios y el número total de créditos en los que han tenido que matricularse a lo largo de sus estudios el conjunto de estudiantes titulados en un determinado curso académico.

El seguimiento constante de la evolución de los estudiantes es fundamental ya que la cercanía al alumno permite identificar, si los hubiera, los problemas para encauzar una actuación temprana que evite posibles abandonos.

## 10.1. Cronograma de implantación

La edición del Máster Universitario en Alta Dirección Pública latinoamericana comenzará a ofertarse, en el caso de recibir el informe favorable de ANECA a la evaluación de la modificación, en marzo de 2019. Esta propuesta de implantación facilita dar respuesta a la demanda del Máster Universitario de Alta Dirección Pública desde distintas universidades de América Latina y permite la preinscripción de una bolsa de estudiantes que reunirían los requisitos de acceso y no se habrían podido incorporar en octubre de 2018.

~~El Máster Universitario se implantará implantó en el curso académico 2012-13. Se implantarán para el curso 2019/20 dos ediciones en modalidad no presencial. Los procesos de pre-inscripción, matrícula y comienzo del curso se llevará a cabo según el siguiente cronograma:~~

~~A partir del curso 2019/2020 se ofrecerán dos ediciones de manera estable:~~

- ~~• 1ª edición (España) octubre a junio: pre-inscripción de mayo a octubre.~~
- ~~• 2ª edición (Latinoamérica) enero/febrero a septiembre/octubre: pre-inscripción de septiembre a enero.~~

~~Del 14 de mayo al 15 de junio de 2012: Primer periodo de pre-inscripción. La relación definitiva de admitidos en este primer periodo de pre-inscripción será publicada a partir del 18 de junio de 2012.~~

~~El primer plazo de formalización de matrícula será del 19 de junio de 2012 al 20 de julio de 2012.~~

~~Del 3 de septiembre al 28 de septiembre de 2012: Segundo periodo de pre-inscripción. Este segundo plazo sólo se abrirá cuando existan plazas vacantes en el programa de estudios. La relación definitiva de admitidos en este tercer periodo de pre-inscripción será publicada a partir del 1 de octubre de 2012.~~

~~El segundo plazo de formalización de matrícula será del 2 al 30 de octubre de 2012.~~

~~El Máster Universitario en su modalidad presencial se implantó en el curso académico 2012-13. Los procesos de pre-inscripción, matrícula y comienzo del curso se llevaron a cabo según el siguiente cronograma:~~

~~Del 14 de mayo al 15 de junio de 2012: Primer periodo de pre-inscripción. La relación definitiva de admitidos en este primer periodo de pre-inscripción se publicó a partir del 18 de junio de 2012.~~

~~El primer plazo de formalización de matrícula fue del 19 de junio de 2012 al 20 de julio de 2012.~~

~~Del 3 de septiembre al 28 de septiembre de 2012: Segundo periodo de pre-inscripción. Este segundo plazo sólo se abrirá cuando existan plazas vacantes en el programa de estudios. La relación definitiva de admitidos en este tercer periodo de pre-inscripción se publicó a partir del 1 de octubre de 2012.~~

~~El segundo plazo de formalización de matrícula será del 2 al 30 de octubre de 2012.~~

~~El Máster Universitario en su modalidad a distancia se implantará en el curso académico 2014/15. Los procesos de preinscripción, matrícula y comienzo del curso se llevará a cabo según el siguiente cronograma:~~

~~Del 14 de mayo al 15 de junio de 2014: Primer periodo de pre-inscripción. La relación definitiva de admitidos en este primer periodo de pre-inscripción será publicada a partir del 18 de junio de 2014.~~

~~El primer plazo de formalización de matrícula será del 19 de junio de 2014 al 20 de julio de 2014~~

~~Del 3 de septiembre al 28 de septiembre de 2014: Segundo periodo de pre-inscripción. Este segundo plazo sólo se abrirá cuando existan plazas vacantes en el programa de estudios. La relación definitiva de admitidos en este tercer periodo de pre-inscripción será publicada a partir del 1 de octubre de 2014.~~

~~El segundo plazo de formalización de matrícula será del 2 al 30 de octubre de 2014.~~