Fundamentos del liderazgo público y nuevos retos para la Administración pública

MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y LIDERAZGO PÚBLICOS

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MENÉNDEZ PELAYO

Másteres Universitarios

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

DATOS GENERALES

Breve descripción

Las organizaciones del sector público afrontan retos de naturaleza diversa (cambios a nivel social, económico, político y tecnológico) que configuran entornos en los que las turbulencias parecen cobrar un carácter estructural y permanente. Ante estos contextos es necesario reforzar liderazgos que permitan desplegar un modelo de gobernanza robusta con una visión estratégica acorde a los desafíos formulados.

Para ello resulta imprescindible repensar la configuración y el ejercicio del liderazgo y la dirección pública. Un perfil que, desplegado a diferentes niveles de la organización y en constante evolución, debe ser capaz de reconocer e impulsar el desarrollo de las capacidades institucionales de la organización que dirige, así como a evaluar en base a evidencias su despliegue. Un rol al que, por otro lado, se le plantean nuevas exigencias que enfatizan el desarrollo de capacidades que favorezcan la proactividad y creatividad, la colaboración interinstitucional o la transparencia y el sentido de responsabilidad, entre otros aspectos que complementan el perfil tradicional de formación directiva.

Para contribuir a esta reflexión, pero también para favorecer el desarrollo de visiones estratégicas y nuevas capacidades, la asignatura plantea una visión panorámica de los retos de la gestión pública en el siglo XXI y la configuración de nuevos entornos caracterizados por la turbulencia, para profundizar en los tensores reactivos y los tensores de progreso, el liderazgo profesional frente a liderazgo político, las capacidades dinámicas a nivel analítico, de gestión y relacional, además de la destacar el papel del líder en el seguimiento y la evaluación de la actividad desplegada. En esta misma línea, la asignatura también incorpora la reflexión y desarrollo de competencias de liderazgo asociadas a la comunicación, la inteligencia emocional y la dirección de equipos, entre otras que configuran un liderazgo asociado a la gestión de personas.

A nivel de metodología docente, la asignatura se plantea como un espacio de intercambio de conocimientos y de interacción entre los participantes. Para ello se prevé combinar durante la fase no virtual tanto webinarios que incluyen la exposición de contenidos y la participación de los asistentes como webinarios de taller para propiciar el trabajo en grupo, así como un foro de debate para contrastar reflexiones. Durante las sesiones presenciales previstas se prevé desarrollar dinámicas especialmente participativas que permitan compartir conceptos, evidencias y reflexiones, y consolidar aprendizajes.

Guía de Estudio de la asignatura 102530 disponible en *Bibliografía y Enlaces Relacionados*.

Título asignatura

Fundamentos del liderazgo público y nuevos retos para la Administración pública

Código asignatura

102530

Curso académico

2023-24

Planes donde se imparte

MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y LIDERAZGO PÚBLICOS

Créditos ECTS

4

Carácter de la asignatura

OBLIGATORIA

Duración

Cuatrimestral

Idioma

Castellano

CONTENIDOS

Contenidos

Los contenidos que se propone tratar durante el desarrollo de la asignatura son los siguientes:

• Bloque 1. Los retos de las administraciones públicas: el entorno de turbulencia y las respuestas desde el liderazgo público.

1. Transformaciones del entorno y nuevos retos para las organizaciones públicas. Los entornos de turbulencia.
2. Tensores reactivos y proactivos para desplegar nuevas respuestas de las administraciones públicas.
3. Paradigmas organizativos en el sector público y estrategias para afrontar los retos: la gobernanza robusta.
4. Liderazgo público para impulsar las estrategias de gobernanza robusta ante entornos de turbulencia.

¿Cómo lo vamos a abordar?
Este primer bloque se abordará, fundamentalmente, a través de lecturas, vídeos, clases presenciales y mediante un trabajo en grupo. Todo ello se detalla en el punto 6.

• **Bloque 2. Liderazgo y capacidades institucionales para afrontar entornos turbulentos.**

1. El papel del líder en el impulso del equilibrio entre estabilidad y cambio en las actividades de las organizaciones públicas: el referente de la gobernanza robusta.
2. Capacidades institucionales estables: analíticas, de gestión y relacionales. El aporte del líder en la orientación estratégica y el desarrollo de las capacidades.
3. Capacidades dinámicas: análisis y aprendizaje, integración y coordinación, y reconfiguración y transformación. El aporte del líder en preparar estrategias proactivas y de transformación.
4. La integración de la gestión del cambio en las dinámicas de las administraciones públicas. Buscando un equilibrio.

¿Cómo lo vamos a abordar?
Este segundo bloque se abordará, fundamentalmente, a través de lecturas, vídeos, webinarios, clases presenciales y el trabajo en grupo. Todo ello se detalla en el punto 6.

• **Bloque 3. Liderazgo basado en evidencias.**

1. El liderazgo basado en evidencias: significado y especificidades en el entorno público.
2. El análisis de evidencias en los procesos de diagnóstico.
3. Los sistemas de información, indicadores y cuadros de mando para el control de la implementación.
4. La evaluación del impacto de los programas.
5. La puesta en marcha de un liderazgo basado en evidencias.

¿Cómo lo vamos a abordar?
Este tercer bloque se abordará, fundamentalmente, a través de lecturas, vídeos, clases

presenciales y la participación en un foro evaluable. Todo ello se detalla en el punto 6.

• **Bloque 4. El valor estratégico del líder público como comunicador interno en la Administración pública.**

1. Finalidad y objetivos del líder público como comunicador interno.
2. Evolución de los estilos directivos para un verdadero liderazgo estratégico: de la dirección por objetivos a la dirección por valores.
3. Las conductas comunicativas adecuadas a ejercer cuando se incorpora un líder público en una Administración pública ante entornos de cambio
4. Necesidades comunicativas de las personas del equipo y acciones a ejercer por parte del líder para vincularlas a la cultura corporativa y a los objetivos estratégicos.
5. Introducción a los estilos relacionales para comprender por qué a veces no nos entendemos y para aprender a entendernos mejor.

¿Cómo lo vamos a abordar?
Este cuarto bloque se abordará, fundamentalmente, a través de lecturas, vídeos y clases presenciales. Todo ello se detalla en el punto 6.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE Y DE FORMACIÓN

Generales

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

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

CG3 - Integrar de manera sistémica diferentes conocimientos y perspectivas y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios al ámbito público.

CG4 - Comunicar las conclusiones y las razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades, aprovechando el potencial de las diferentes herramientas disponibles para las Administraciones públicas y practicando la escucha atenta.

G5 - Ser capaces de establecer itinerarios personales de aprendizaje, que permitan continuar desarrollando las capacidades de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo para facilitar la adaptabilidad a los cambios.

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

CB7 - 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 el área de estudio.

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

CB9 – Saber comunicar las conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.

CB10 - Desarrollar las habilidades de aprendizaje que permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

Específicas

CE1 - Identificar los valores y estándares éticos y las habilidades personales e interpersonales

que implica el liderazgo público, integrándolos en un proceso de mejora personal continua.

CE2 - Analizar críticamente en qué medida diferentes modelos de liderazgo y Administración pública, así como iniciativas concretas en las que estos se materializan, contribuyen a la generación de valor público.

CE3 – Identificar los retos del entorno de las administraciones públicas y las estrategias para afrontarlos desde la perspectiva del liderazgo público.

CE4 - Integrar la innovación en el marco de procesos de cambio organizativo, identificar las oportunidades y desafíos que supone la transformación digital para las Administraciones públicas, y disponer de los conocimientos técnicos y organizativos necesarios para poder liderarlos.

CE5 – Integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los principios del gobierno abierto en el desarrollo de políticas y programas públicos.

CE6 – Valorar las capacidades institucionales (analíticas, de gestión y políticas) de las organizaciones públicas desde la perspectiva del liderazgo público y desplegar estrategias para potenciarlas de acuerdo con los objetivos planteados.

CE7 – Desarrollar el liderazgo basado en evidencias a partir de estrategias e instrumentos lo concreten.

CE8 - Conocer los principios y técnicas de la comunicación pública, especialmente a nivel interno, y aplicarlos al diseño, la ejecución y el análisis de la estrategia global de las organizaciones públicas.

PLAN DE APRENDIZAJE

Actividades formativas

AF1 - Clases presenciales (20 horas - presencial)

AF2 - Trabajos en equipo (25 horas - virtual)

AF4 - Trabajos individuales (10 horas - virtual)

AF5 - Trabajo autónomo (45 horas - virtual)

Metodologías docentes

Todas las actividades y las sesiones tendrán un enfoque práctico, asociado a la realidad de diferentes organizaciones públicas y muy centrado en la necesidad de que los contenidos puedan ser aplicados en el desempeño profesional real del alumnado.

Resultados de aprendizaje

A la finalización de esta asignatura los participantes serán capaces de:

1. Reflexionar sobre los retos que se plantean al sector público y sobre las particularidades del liderazgo público para afrontarlos, atendiendo a las diferentes realidades organizativas:

- Analizar el entorno en el que opera la administración y los retos que se les plantean. Los entornos de turbulencia.
- Identificar los tensores que promueven el cambio y los que se resisten al mismo en las administraciones públicas.
- Visualizar las estrategias reales, no teóricas, que tienden a desplegar diferentes administraciones públicas ante entornos de turbulencia.
- Respuestas desde los paradigmas organizativos del sector público: del modelo burocrático a la nueva gestión pública y a la gobernanza en red. La alternativa de la gobernanza robusta.
- El papel del liderazgo público en el impulso de estrategias de gobernanza robusta para afrontar entornos de turbulencia.

2. Identificar y valorar, desde la perspectiva del liderazgo, los factores clave para desplegar respuestas proactivas ante entornos de turbulencia:

- Identificar las respuestas planteadas a entornos de turbulencia a partir del equilibro entre estabilidad y cambio.
- Analizar las capacidades institucionales (analíticas, de gestión y relacionales) como factores que condicionan las respuestas ofrecidas a entornos de turbulencia.
- Valorar el papel del liderazgo público en el impulso de capacidades dinámicas (análisis y

aprendizaje, integración y coordinación, y reconfiguración y transformación) como complemento a las capacidades institucionales para desarrollar nuevas respuestas.

3. Aportar pautas para el desarrollo de un liderazgo basado en evidencias que permita desplegar las capacidades institucionales y dinámicas frente a entornos de turbulencia.

- Identificar la importancia de las evidencias en los procesos de diagnóstico, toma de decisiones, implementación y evaluación en una realidad organizativa concreta.
- El papel del liderazgo público en el impulso de sistemas de seguimiento y evaluación basados en indicadores en el sector público.
- Plantear sistemas de recopilación de evidencias, sistematización de resultados y accesibilidad a los diferentes colectivos para facilitar su utilización.

4. Presentar y analizar críticamente la dimensión comunicativa interna del liderazgo en el sector público:

- Revisar el rol de los líderes públicos para ejercer una función útil para la organización y para las personas que trabajan en ella.
- Reflexionar sobre lo que sucede en el ámbito comunicativo cuando hay cambios en las organizaciones públicas.
- Identificar los momentos clave y las conductas comunicativas a ejercer desde el liderazgo público para vincular con sentido el equipo a la cultura y a la estrategia corporativas.
- Aprender a organizar adecuadamente la comunicación interna desde el liderazgo público para liderar eficazmente las personas del equipo.
- Conocer los diferentes estilos relacionales de las personas del equipo para adaptar el estilo propio y conseguir mejoras en las relaciones.

SISTEMA DE EVALUACIÓN

Descripción del sistema de evaluación

La asignatura se evaluará de la siguiente manera:
EV2.- Evaluación del trabajo en equipo 70 % de la calificación final.
EV3.- Evaluación de la participación en el foro 30 % de la calificación final.

El trabajo en equipo (70%) se valorará de 0 a 10 puntos (calificación conjunta para todos los miembros del grupo) y para ello se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

Calidad y profundidad del análisis y de las propuestas de mejora 0 / 5 puntos
Exposición oral del trabajo y capacidad de respuesta en el debate 0 / 3 puntos
Calidad de la redacción 0 / 2 puntos

TOTAL 10 puntos

La participación en el foro (30%) se valorará de 0 a 10 puntos y para ello se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

Solidez de la línea argumental y enlace con los conceptos 0 / 4 puntos
Utilización de ejemplos en los que se aplican los conceptos 0 / 4 puntos
Calidad de la redacción 0 / 2 puntos

TOTAL 10 puntos

PROFESORADO

Profesor responsable

Salvador Serna, Miquel

Profesor Titular departamento de Ciencias Políticas y de la Administración
Universidad Pompeu Fabra (Barcelona)

Profesorado

Ramió Matas, Carles

Catedrático de Ciencia Política y de la Administración
Universidad Pompeu Fabra (Barcelona)

Sancho Royo, David

Director del Departamento de Ciencias Políticas y Sociales UPF
Universidad Pompeu Fabra (Barcelona)

Santa-Bárbara Rupérez, Víctor

Director provincial de Barcelona y coordinador territorial de Cataluña

Rodríguez Rodríguez, María

Directora de Comunicación Interna, Desarrollo y Atención al Personal
Ajuntament de Barcelona

Vilert Barnet, Juliana

Directora de organización y personas de ferrocarrils de la Genetalitat de Catalunya

Dapena Gómez, María

Jefa del Área de Recursos Humanos y Formación
Ayuntamiento de Vigo

HORARIO

Horario

La asignatura se divide en una parte virtual y una parte presencial con el calendario que se indica a continuación.

Parte virtual: del 25 de septiembre al 29 de octubre de 2023

1. Trabajo autónomo.

Consistirá en la realización de las actividades detalladas en la Guía de Estudio de la asignatura 102530 disponible en *Bibliografía y Enlaces Relacionados*:

• Bibliografía y documentación adicional. Lectura y revisión de materiales escritos (contenido conceptual, ejemplos y otros documentos complementarios) detallados en la Guía de Estudio de la asignatura (disponible en Enlaces Relacionados).

2. Trabajo en equipo: Liderazgo y capacidades institucionales para afrontar entornos de turbulencia.

Descripción de la actividad: a partir del inicio de la asignatura se propondrá el desarrollo en grupos de 4 participantes la realización de un trabajo grupal consistente en seleccionar una organización y un reto que ésta deba afrontar (que puede ser interno o externo) y, desde la perspectiva de liderazgo, plantear el análisis de una (o varias) de las capacidades institucionales que se trabajan en el curso (analíticas, de gestión y políticas) para realizar una propuesta de mejora.

La secuencia de actividades que se propone para realizar la actividad es:
- Asistencia/visualización del 1er webinar (a cargo de Carles Ramió y Miquel Salvador) previsto para el lunes día 25/09 a las 16:30h., en el que se prevé exponer una reflexión sobre los retos que se plantean al sector público como las respuestas que se ofrecen desde diferentes paradigmas organizativos, con especial atención a las capacidades institucionales para afrontarlos.
- Tal como suele hacerse en programas similares del INAP, desde la gestión del Máster se crearán los grupos de 4 participantes, y se comunicará para facilitar que los miembros del mismo puedan contactar y empezar a trabajar conjuntamente.
- Los miembros del grupo deberían contactar entre sí y acordar la selección de un organismo y de un reto (interno o externo) que se plantee al mismo, y explorar la vinculación de alguna/s de las capacidades institucionales que pueden contribuir a dar respuesta al mismo, desde la perspectiva del liderazgo.
- Para comentar tanto la selección del organismo/reto como la introducción a las capacidades institucionales consideradas se prevé realizar un webinario para una agrupación de 5 grupos (es decir, una sesión con unos 20 participantes aproximadamente, correspondientes a 5 grupos de 4 miembros cada uno) durante la segunda semana de curso (del lunes 02/10 al viernes 06/10).
- Con las indicaciones derivadas tanto del primer webinario conjunto y de las lecturas asociadas

como del webinario de tutoría realizado, el grupo debería iniciar la elaboración del trabajo conjunto de cara a realizar una presentación inicial de resultados durante las sesiones presenciales (previstas para los días 16/10 al 18/10).
- A partir de los resultados de la presentación y del debate asociado durante las sesiones presenciales, cada grupo deberá elaborar la versión final del trabajo para entregarlo hasta el domingo 29 de octubre.

Se espera que cada participante, a través del trabajo en grupo, sea capaz de identificar, desde la perspectiva del liderazgo público, un reto y las competencias institucionales clave para afrontarlas, así como plantear una propuesta de mejora que sea viable para su desarrollo.

El trabajo final debería presentarse (en una versión inicial) durante las sesiones del segundo encuentro presencial (días 16/10 al 18/10, con un tiempo de exposición de unos 25 minutos), para contrastar aportes y comentarios con el resto de participantes (en unos 10-15 minutos). A partir de los comentarios y aportes realizados en la presentación, la entrega final del trabajo (que no debe ser muy extenso, entre 4.000 y 5.000 palabras, es decir, entre unas 12 a 15 páginas –letra Arial, tamaño 12, espacio interlineal 1.5-) se prevé para el día domingo 29/10.

Carga horaria estimada para el alumnado: se prevé una dedicación de 25 horas.

Docente responsable: Miquel Salvador

3. Participación en un foro evaluable sobre: Conceptos y reflexiones destacadas para aplicar a una realidad organizativa concreta.

Descripción de la actividad: participar en un foro que se prevé abrir en la última semana lectiva de la asignatura (entre el lunes 23 y el domingo 29 de octubre) para facilitar tanto la consolidación de aprendizajes como su puesta en común con el resto de los participantes. Cada participante deberá realizar como mínimo dos aportes. En uno de ellos se debería exponer una muy breve reflexión sobre uno o varios de los conceptos trabajados en la asignatura, desde la identificación de retos y respuestas a los mismos, las capacidades institucionales, la gestión basada en evidencias y/o la comunicación interna, y su aplicación a una realidad organizativa concreta. El objetivo es reforzar las reflexiones y aprendizajes de esta primera asignatura del Máster en clave de su eventual traslación a la actividad desempeñada por cada participante (o vinculada a una asociada). Este primer aporte deberá hacer referencia al concepto o conceptos destacados y exponer las reflexiones planteadas por el propio participante de cara a su aplicación a un entorno profesional, desde la perspectiva del liderazgo público. El segundo aporte debería comentar las reflexiones aportadas por alguno de los otros participantes, en clave de contraste.

Carga horaria estimada para el alumnado: se prevé una dedicación de 10 horas.

Docentes responsables: Miquel Salvador y David Sancho

4. Webinarios de seguimiento de la asignatura.

A lo largo del periodo no presencial, se programarán 2 webinarios conjuntos y 4 webinarios/talleres dirigidos a subgrupos, que servirán para diferentes finalidades: presentar la asignatura, realizar dinámicas grupales, acompañar el desarrollo de los trabajos.

Los webinarios serán los siguientes:

- 1er Webinario conjunto, lunes 25 de septiembre a las 16:30 h. Presentación de la asignatura a cargo de Miquel Salvador, Coordinador de la asignatura, y sesión sobre los retos del sector público, la configuración de entornos de turbulencia y las capacidades institucionales para afrontarlos desde el liderazgo público, a cargo de Carles Ramió y Miquel Salvador.
- 4 webinarios/taller durante la semana del 2 al 6 de octubre, a las 16:30h. Webinarios/talleres dirigidos a los subgrupos para compartir organismos y retos seleccionados y realizar una primera aproximación a las capacidades institucionales desde el liderazgo público para afrontarlos. Sesiones a cargo de Miquel Salvador.
- 2º Webinario conjunto, martes 24 de octubre a las 16:30h. Mesa redonda sobre el papel del liderazgo público ante entornos de incertidumbre. Participantes: María Dapena Gómez, Jefa del Área de RRHH y Formación del Ayuntamiento de Vigo; Juliana Vilert Barnet, Jefa del Área de Planificación y Análisis de RRHH y Difusión Generalitat de Catalunya; Víctor Santa-Bárbara Rupérez, Director Provincial del SEPE de Barcelona y Coordinador Territorial de Catalunya. Moderador: Miquel Salvador.

Parte presencial: planificación docente.

Las sesiones presenciales se desarrollarán de acuerdo a las tablas que pueden encontrarse en la *Guía de Estudio* en horario de mañana y tarde en las fechas siguientes:

Lunes, 16 de octubre.

Martes, 17 de octubre.

Miércoles, 18 de octubre.

BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES RELACIONADOS

Bibliografía

▪Bibliografía obligatoria

Ver horarios en la Guía de Estudio (Sección 6.1-.Trabajo autónomo).

▪Bibliografía recomendada (Durante las sesiones presenciales se ofrecerá nueva bibliografía recomendada)

Castiñeira Fernández, Ángel y Lozano Soler, Josep M. (2012): *El poliedro del liderazgo. Una aproximación a la problemática de los valores en el líder*. Editorial Libros de cabecera.

Dolan, Simon (2019): Más coaching por valores. Editorial Lid.

Instituto para la evaluación de políticas públicas (2020): *Guía de evaluación de diseño*. Ministerio de Política Territorial y Función Pública. Madrid.

Instituto para la evaluación de políticas públicas (2020): *Guía de evaluación de la implementación. Ministerio de Política Territorial y Función Pública*. Madrid.

OECD (2023): *Government at a Glance 2023*. OECD Publishing, Paris.

Ramió, Carles (2021): *Innovación pública en Iberoamérica: presente y tendencias de futuro*. Caracas, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).

Ramon-Cortés, Ferran y Galofré, Àlex. (2015): *Relaciones que funcionan. Como entenderte hasta con tu peor enemigo*. Editorial Conecta.

Enlaces relacionados