

# Dirección estratégica

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN LIDERAZGO Y DIRECCIÓN  
PÚBLICA (Presencial)**

***UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MENÉNDEZ PELAYO***

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



# DATOS GENERALES

## Breve descripción

### Objetivo general

El objetivo general de la asignatura es fortalecer en los líderes de la función pública los conceptos de valor público, de permeabilidad y diagnóstico continuo del entorno y de visión estratégica como una premisa en la dirección eficiente de las organizaciones públicas. Dirigir y planificar con visión estratégica es prever y decidir hoy los vectores y las acciones que nos pueden llevar desde el presente actual hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro deseable en nuestra organización pública ocurra.

Para ello se atenderán tres dimensiones:

1. La creación de valor público como estrategia de dirección;
2. La búsqueda de fuentes de legitimidad y la gestión de apoyos institucionales;
3. La capacidad de gestión operativa para la adquisición de valor.

La dirección estratégica proporcionará una visión y planificación estratégica a las organizaciones y sus líderes. Supone en sí un primer requisito previo para posteriormente alinear tanto el diseño organizativo como la gestión de los recursos y procesos transversales de las organizaciones públicas en apoyo del despliegue de la estrategia y el logro de los objetivos establecidos. Esta será la misión del segundo de los pilares de este módulo: la asignatura "El diseño organizativo y procesos".

### Objetivos específicos

- El manejo de los conceptos, técnicas y herramientas de dirección estratégica para las organizaciones públicas.
- La habilidad para la realización de análisis sistémicos y de gestión de las interdependencias del entorno.
- La identificación de instrumentos y técnicas de dirección estratégica: el análisis estratégico y la prospectiva.
- El diseño, implantación y evaluación de planes estratégicos.
- El diseño, puesta en marcha y evaluación de planes operativos.
- Definición de los aspectos clave para el diseño y puesta en marcha de un Cuadro de

Mando Integral.

- La incorporación del vector de innovación dentro del pensamiento estratégico de las organizaciones públicas.

### **Título asignatura**

Dirección estratégica

### **Código asignatura**

101632

### **Curso académico**

2016-17

### **Planes donde se imparte**

[MÁSTER UNIVERSITARIO EN LIDERAZGO Y DIRECCIÓN PÚBLICA \(Presencial\)](#)

### **Créditos ECTS**

2,5

### **Carácter de la asignatura**

OBLIGATORIA

### **Duración**

Anual

### **Idioma**

Castellano

# CONTENIDOS

## Contenidos

### **Unidad docente 1 - Dirección estratégica y generación de valor público. La gestión de las interdependencias del entorno. El pensamiento estratégico**

Los conceptos de dirección estratégica y de valor público. Gestión pública y sistema político. Las bases para la generación de valor: legitimidad institucional y por rendimientos.

Especial incidencia a los entornos internacionales. Los fundamentos de la gestión pública estratégica. La necesidad de aplicar nuevos enfoques a la acción pública. La gestión pública en contextos de incertidumbre y globalización. Los fundamentos de la gestión pública estratégica. La reflexión estratégica como filosofía organizativa. El pensamiento estratégico y la administración responsable: ciudadanía y participación. La naturaleza de la dirección estratégica: La innovación. Claves para la identificación de las estrategias.

Los materiales y lecturas de esta unidad serán decididos y proporcionados por el profesor ponente a través del aula virtual.

### **Unidad docente 2 - La dirección estratégica. La dimensión operativa**

La gestión estratégica como proceso de cambio organizativo. Los conceptos estratégicos: Visión de éxito, misión, objetivos, indicadores, resultados, impactos. La generación de conocimiento y aprendizaje organizativo: El análisis de actores críticos. El diagnóstico de la situación: DAFO. La identificación de temas estratégicos. Las variables críticas para la formulación e implantación de estrategias

### **Unidad docente 3 - La planificación estratégica**

Metodologías para la elaboración de planes estratégicos. Identificación de las etapas de la planificación estratégica. Implantación y seguimiento de planes estratégicos. La elaboración de planes operativos. El cuadro de mando integral. Luces y sombras de la planificación estratégica. Tras la celebración de las sesiones, resolución de caso práctico que se pondrá a disposición por el profesor responsable de la unidad docente a través de la plataforma Moodle los días siguientes a las sesiones presenciales.

### **Unidad docente 4 - Panel de experiencias. Ayuntamiento - "Diseña Alcobendas": del primer al tercer plan estratégico de ciudad**

La dimensión estratégica llevada al ámbito de la ciudad. La perspectiva de participación ciudadana y social en la formulación de la estrategia de una ciudad. Ejemplo práctico de cómo se puede formular una estrategia para un municipio y para su organización pública de gobierno y gestión: su Ayuntamiento.

### **Unidad docente 5 - Panel de experiencias. INAP - Plan estratégico general 2012-2015**

Objetivos y estrategias del INAP. Ejemplo práctico de cómo una institución posicionada como referente en el ámbito público predica con el ejemplo buscando sus estrategias para alcanzar su futuro deseable y cómo dichas estrategias se gestionan a través de proyectos y objetivos operativos que alinean a su organización.

Experiencia práctica que servirá de clausura del ámbito estratégico y enlazará con la siguiente asignatura "Diseño organizativo y procesos"

### **Unidad docente 6 - Factores estratégicos actuales en la modernización e innovación de la administración pública**

Dinámicas de grupo para identificar en la actualidad oportunidades estratégicas en la modernización de las administraciones públicas. Análisis del conjunto de vectores estratégicos a valorar hoy por las direcciones de las organizaciones públicas. Ejemplos y casos prácticos de uso técnicas de prospectiva, participación y atención ciudadana; identificación de alianzas, modelos de gestión económica más allá del presupuesto, sistemas de seguimiento y evaluación de la gestión estratégica, etc.

### **Unidad docente 7 - Gobierno inteligente y Dirección pública profesional. El político y el directivo. Paneles de Smartcities: desde la estrategia hasta la inteligencia: El modelo de smartcity de Valencia y el modelo de smartcity de Gijón**

Gobierno inteligente y Dirección pública profesional. El político y el directivo. Debatiremos de Gobierno inteligente y Administración Inteligente, de políticos y directivos y de la relación entre ambos para una buena gobernanza y una buena gestión.

Posteriormente se presentarán dos casos reales de estrategias, modelos y proyectos y despliegues de dos ciudades inteligentes pertenecientes a la RECI (Red Española de Ciudades Inteligentes)

### **Unidad docente 8 - Las ciudades inteligentes o la gestión inteligente de ciudades**

El modelo de las smartcities a debate que enlazará con un foro al respecto en el aula virtual.

## RESULTADOS DE APRENDIZAJE Y DE FORMACIÓN

### Generales

CG2.- Capacidad para ejercer un liderazgo en el ámbito de la Administración Pública, mediante la planificación de los objetivos de organizaciones públicas con la finalidad de generar valor público.

CG4.- Comunicar ideas y razonamientos de forma efectiva como una de las formas con las que poner en práctica un liderazgo eficiente.

CG8.- Compromiso ético y de servicio público de acuerdo con los principios de integridad, profesionalidad e imparcialidad.

CG9.- Diseño y gestión de proyectos de diversa complejidad en el sector público a través del estudio y uso de experiencias, técnicas, herramientas y diferentes propuestas metodológicas de aplicación en la Administración Pública.

CG10.- Aprender de manera autónoma y personalizada adaptándose a los recursos, especialmente aquellos que pone la Administración Pública a disposición de sus empleados, y a las situaciones que caracterizan la enseñanza e-learning.

### Específicas

CE1.- Identificar y analizar tendencias o cambios político-institucionales, a nivel nacional e internacional, que incidan en el funcionamiento de la Administración pública y en el ejercicio del liderazgo público

CE2.- Conocer y analizar la estructura y el funcionamiento de la Administración pública y de los factores que repercuten en su desarrollo

CE3.- Integrar aquellos conceptos, en el ámbito de la Administración Pública, que permitan interpretar la realidad tanto social como político-institucional

CE6.- Analizar los problemas y desafíos institucionales que afectan al sector público, en un entorno de globalización, aplicando para ello enfoques y herramientas interdisciplinarias

CE9.- Capacidad para liderar iniciativas dentro de las organizaciones públicas, estableciendo mecanismos efectivos de colaboración y cooperación entre sus miembros

CE11.- Establecer criterios que maximicen el valor público de las organizaciones, atendiendo las preferencias y necesidades de los ciudadanos

CE14.- Introducir cambios estratégicos de forma controlada en las organizaciones, aprovechando los avances tecnológicos, las transformaciones sociales y los problemas no urgentes que surgen en el ámbito público

CE16.- Diseñar e implantar mecanismos institucionales de carácter relacional que propicien la

colaboración y coordinación con otras organizaciones de los sectores público y privado

## **PLAN DE APRENDIZAJE**

### **Actividades formativas**

AF1.- Clases presenciales (33 horas)

AF2.- Trabajo en grupo (5 horas)

AF3.- Mesas redondas (1,5 horas)

AF4.- Sesiones de método del caso (2,5 horas)

AF7.- Presentación de trabajos (2 horas)

AF8.- Foros y chat dentro del aula virtual (3 horas)

AF9.- Lectura de documentos y análisis y búsqueda de otras fuentes de información (4 horas)

AF11.- Trabajo autónomo (11,5 horas)

# SISTEMA DE EVALUACIÓN

## Descripción del sistema de evaluación

SE1.- Valoración de la asistencia y de la participación en la actividades formativas (35%)

SE4.- Valoración de la participación en los foros y chat del aula virtual (20%)

SE6.- Evaluación de los supuestos prácticos y, en su caso, valoración de su presentación oral (20%)

SE7.- Evaluación de los trabajos individuales y, en su caso, valoración de su presentación oral (25%)

## Calendario de exámenes

- [Calendario Sistema de Evaluación 2016/2017](#)

## PROFESORADO

### Profesor responsable

**Cerezo Peco, Fermín**

*Jefe de Servicio de Innovación  
Ayuntamiento de Valencia*

**Salvador Serna, Miquel**

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

### Profesorado

**Ramos Ramos, Benito**

*Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado  
Vocal Asesor en la Secretaría de Estado de Cultura  
Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*

**Sánchez Naranjo, Consuelo**

*Directora Instituto Nacional de Administración Pública  
Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*

**Ortiz de Zárate Tercero, Alberto**

*Fundador y Director General de Alorza.net  
Experto en Gestión Pública*

**Ferri Tormo, José Ramón**

*Jefe de Servicio de Tecnología de la Información y de la Comunicación  
Ayuntamiento de Valencia*

**Baena Ruiz, María Aurora**

*Jefe de Servicio de Verificación de Programas de Empleo*

*Servicio Público de Empleo - Generalitat de Catalunya*

# HORARIO

## Horario

- [Calendario Docente 2016/2017](#)

# BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES RELACIONADOS

## Bibliografía

### Bibliografía básica

Moor, M. *Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations*. Harvard University Press, 2001

Pettigrew et ali. *Handbook of strategy and management*. Sage Publications, 2011

Los materiales de las unidades docentes 1 a 3 serán decididos y proporcionados a través del aula virtual por el profesor encargado de las unidades docentes 4 y 5.

### Bibliografía complementaria

Moore, M. *Creating Public Value*. Sage, 1995

Haberberg, A; Rieple, A. *Strategic Management: Theory and Application*. Harvard University Press, 2008

Nutt and Backoff. *Strategic Management of public and third sector organizations*. Jossey Bass, 1992

Thompson and Martin. *Strategic Management: Awareness and change*. South-western, Cengage learning, 2010

David, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Education, 2003