

# Estrategia

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN FORMACIÓN DE LOS  
FUNCIONARIOS DE ADMINISTRACIÓN LOCAL CON  
HABILITACIÓN DE CARÁCTER NACIONAL  
*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

El objetivo general de la asignatura es hacer partícipe a los alumnos de la importancia de la planificación y la estrategia en la Administración pública.

Se plantea una aproximación general a la planificación desde la perspectiva de la dirección. El objetivo es aumentar la capacidad de análisis de los estudiantes y desarrollar su capacidad profesional para convertirse en gestores públicos. Se realiza un planteamiento estratégico de la planificación y gestión, se proporcionan conceptos y herramientas para su aplicación práctica.

### Título asignatura

Estrategia

### Código asignatura

102501

### Curso académico

2022-23

### Planes donde se imparte

[MÁSTER UNIVERSITARIO EN FORMACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE ADMINISTRACIÓN LOCAL CON HABILITACIÓN DE CARÁCTER NACIONAL](#)

### Créditos ECTS

7

### Carácter de la asignatura

OBLIGATORIA

### Duración

Anual

### Idioma

Castellano

# CONTENIDOS

## Contenidos

### 1. Herramientas básicas de gestión directiva:

- Dirección estratégica: La planificación estratégica y la generación de valor público. 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.
- Diseño organizativo: Diseños organizativos y racionalización de estructuras en apoyo de la estrategia.
- La mejora continua de los procesos y la orientación a resultados. Herramientas para el análisis y mejora de procesos. Especial incidencia de la mejora continua en los procesos económicos tanto de gastos como de ingresos (captación y optimización de recursos).

### 2. Dirección de Recursos Humanos y Gestión de Personas:

- Planificación estratégica de recursos humanos. La planificación de personal y los procesos de reestructuración de organizaciones y efectivos. Estructuras, plantillas y relaciones de puestos de trabajo.
- Gestión de RRHH: Sistemas de acceso, provisión de puestos de trabajo y movilidad profesional. Las situaciones administrativas: su función y gestión. La extinción de la relación de servicio de los empleados públicos. La retribución y compensación del personal. La ordenación del tiempo de trabajo: jornadas, horarios, permisos y licencias. Los deberes y obligaciones de los empleados públicos. En particular, el código ético. Las incompatibilidades y el sistema de responsabilidades. Los tipos de personal. El personal directivo de las entidades locales.

### 3. Presupuestación, planificación y gestión económica financiera:

- Planificación presupuestaria en las entidades locales. El presupuesto como instrumento de gestión pública eficaz. Nuevas técnicas de gestión presupuestaria, presupuesto por resultados. Elaboración de planes económico financieros en las entidades locales. Elaboración de planes de saneamiento financiero de las entidades locales.

### 4. Gestión por proyectos en el mundo público:

- Definición y organización por proyectos, conocimientos de los ámbitos de aplicación de la gestión de proyectos (internos/externos), técnicas de control y seguimiento de proyectos,

gestión de riesgos y gestión de calidad.

## COMPETENCIAS

### Generales

CG1 - Identificar y definir alternativas para resolver problemas y/o conflictos en el desempeño de su profesión aplicables en las Administraciones locales desde una vertiente proactiva.

CG2 - Integrar los conocimientos teóricos para enfrentarse a situaciones complejas en las que intervienen distintos actores públicos y privados.

CG3 - Utilizar las técnicas de comunicación de forma adecuada tanto para la interrelación personal con los funcionarios y los políticos, como para comunicar ideas y razonamientos de forma de efectiva.

CG4 - Visualizar cómo el ejercicio del liderazgo en el ámbito de la Administración local, de forma reactiva y proactiva, genera valor público.

CG5 - Analizar cómo otras organizaciones públicas controlan y gestionan los asuntos públicos locales con el fin de intercambiar experiencias que permitan la mejora de los servicios.

CG6 - Conocer y utilizar aquellas habilidades interpersonales que favorecen las relaciones de negociación y de cooperación, concertando las posiciones e intereses de los actores que se relacionan con la Administración.

CG7 - Identificar los principios que fundamenten el compromiso ético y de servicio público de acuerdo con los principios de integridad, profesionalidad e imparcialidad.

CG8 - Analizar los problemas planteados en las Corporaciones Locales para aportar soluciones creativas e innovadoras en la toma de decisiones.

CG9 - Coordinar el funcionamiento de las unidades de la Administración local que dirige un habilitado nacional integrando los principios de la gestión del cambio y fomentando el trabajo en equipo.

CG10 - Conocer y utilizar las herramientas y los procesos que permitan transformar la información que poseen las organizaciones públicas (y las personas que en ellas trabajan) en conocimiento explícito al servicio de la mejora continua de estas.

### Específicas

CE1 - Conocer y analizar la estructura y funcionamiento de la Administración Pública y de los factores que repercuten en su desarrollo.

CE2 - Integrar conceptos técnico-cuantitativos y cualitativos que permitan interpretar la realidad tanto social como político institucional de las Administraciones Locales.

CE3 - Definir iniciativas que promuevan la mejora continua y el control en las Administraciones Locales.

CE4 - Realizar la planificación de los recursos presupuestarios y financieros en consonancia con los objetivos y prioridades fijadas por los órganos corporativos municipales.

CE6 - Conocer los mecanismos con los que se gestionan los recursos humanos en las entidades locales de acuerdo a los requisitos de su categoría profesional y según lo establecido en la normativa vigente.

CE9 - Transformar e interpretar la información que se genera en el ámbito de las Administraciones Locales para una mejora del servicio que prestan a la sociedad.

CE10 - Conocer las herramientas que proporcionan las tecnologías de la información las comunicaciones para una mejor y más eficiente gestión de las Administraciones Locales.

## PLAN DE APRENDIZAJE

### Actividades formativas

A1 - Clases presenciales (44 horas - 100% presencialidad)

A2 - Trabajo en grupo (16 horas - 50% presencialidad)

A3 - Mesas redondas y paneles de experiencias (9 horas - 100% presencialidad)

A4 - Sesiones de método del caso (10 horas - 50% presencialidad)

A7 - Realización de trabajos individuales (20 horas - 0% presencialidad)

A8 - Foros y chats dentro del aula virtual (20 horas - 0% presencialidad)

A9 - Lectura de documentos y análisis y búsqueda de otras fuentes de información (24 horas - 0% presencialidad)

A10 - Trabajo autónomo (24 horas - 0% presencialidad)

## SISTEMA DE EVALUACIÓN

### Descripción del sistema de evaluación

S1 - Valoración de la asistencia y de la participación en la actividades formativas (ponderación mínima 10% y máxima 20%)

S2 - Exámenes (teóricos y/o prácticos) (ponderación mínima 10% y máxima 20%)

S3 - Valoración de la participación en los foros y chat del aula virtual (ponderación mínima 10% y máxima 20%)

S4 - Evaluación del trabajo en grupo y, en su caso, valoración de su presentación oral (ponderación mínima 10% y máxima 30%)

S5 - Evaluación de los trabajos individuales y, en su caso, valoración de su presentación oral (ponderación mínima 10% y máxima 30%)

S6 - Valoración de la participación en las sesiones de método del caso (ponderación mínima 20% y máxima 40%)



## **PROFESORADO**

### **Profesor responsable**

**Losa Muñiz, Virginia**

*Doctora en Derecho  
Vicesecretaría General de la Diputación de Palencia*

### **Profesorado**

**Calderó Cabré, Albert**

*Abogado y subdirector de Estrategia Local  
Estrategia Local S.A.*

**Vivas Urieta, Carlos**

*Director de Presupuestos y Política Fiscal  
Ayuntamiento de Barcelona*

**Palacín Sáenz, Bernabé**

*Director General de Contratación, Responsabilidad Civil y Servicios Comunitarios  
Ayuntamiento de Logroño*

**Brull Alabart, Enric**

*Doctor en Administración y Dirección de Empresas  
Director del Area de Conocimiento y Calidad  
Diputación de Tarragona*

**Cholbi Cachá, Francisco Antonio**

*Doctor en Derecho  
Funcionario de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional  
Tesorero del Ayuntamiento de Benidorm*

**Antelo Martínez, Alejandro Ramón**

*Doctor en Derecho  
Secretario General del Ayuntamiento de Neda (A Coruña)*

**Cuenca Cervera, José Javier**

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

**de la Peña Gutiérrez, María Rosa**

*Doctora en Derecho Universidad De Salamanca  
Vicesecretaría del Ayuntamiento de Palencia*

**Suay Ojalvo, Francisco**

*Funcionario con Habilitación de Carácter Nacional  
Secretaría-Secretaría Intervención  
Instituto Nacional de Administración Pública*

**Roldán Catalán, Iñigo**

*Funcionario con Habilitación de Carácter Nacional  
Subescala Secretaría. Categoría Entrada  
Instituto Nacional de Administración Pública*

**Martínez García, M.<sup>a</sup> Paz**

*Jefe de Área de la Secretaría General  
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)*

**Cerezo Peco, Fermín**

*Jefe de Servicio de Innovación  
Ayuntamiento de Valencia*

**Ferreira Recio, Manuel**

*Jefe del Servicio de Planificación y Demarcación Territorial  
Junta de Castilla y León*

**Martín Ferreira, Pilar**

*Letrada de la Asesoría Jurídica del Ayuntamiento de Valladolid*

**Cabrera Domínguez, José María**

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

**Fariña Guillén, Juan Fernando**

*Licenciado en Derecho y Graduado en Ciencias Políticas y Gestión Pública  
Director Racionalización Sector Público  
Cabildo Insular de Tenerife*

**López Basterra, Joseba**

*Licenciado psicología  
Responsable Área de Recursos Humanos  
Instituto Vasco de Administración Pública*

**Domingo Zaballos, Manuel José**

*Magistrado de la Sala de lo Contencioso-Administrativo  
Tribunal Superior de Justicia de Castilla-La Mancha*

**Marín Anglada, Francisco**

*Profesor Contratado Doctor en Economía y Empresa  
Universidad Pompeu Fabra*

**Parrado Díez, Salvador**

*Profesor Titular de Ciencia Política y de la Administración  
Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)*

**Pablos Rodríguez, José Luis**

*Profesor Titular de Economía Financiera y Contabilidad  
Universidad de Oviedo*

**Ayerdi Muñoz, Koldo**

*Responsable del Servicio de Tecnologías de la Información  
Diputación de Tarragona*



## BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES RELACIONADOS

### Bibliografía

#### Bibliografía general

- 1.- La Paradoja (James Hunter)
- 2.- Inteligencia Emocional (Daniel Goleman)
- 3.- La Práctica de la Inteligencia Emocional (Daniel Goleman)
- 4.- Inteligencia Emocional 2.0 (Travis Bradberry y Jean Greaves)
- 5.- La Caja (Arbinger Institute)
- 6.- Manual Thinking (Huber, Luki Veldman, Gerrit Jan)
- 7.- Roles de Equipo en el Trabajo (Meredith Belbin)
- 8.- Equipos directivos: El porqué de su éxito y su fracaso (Meredith Belbin)

#### Recursos humanos y gestión de personal

- 1.- De la Fuente, J.M., García-Tenorio, J., Guerras, L. A., Hernangómez, J. (1997). Diseño Organizativo de la Empresa. Ed. Cívitas. Madrid.
- 2.- Gorriti, M. (2003) Análisis Ocupacional y de Estructuras Organizativas a partir de Componentes de Función y Análisis de Clusters (La Administración General del País Vasco. Un caso concreto de Aplicación). Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Volumen 19, nº1. pp 75-106.
- 3.- Gorriti, M y Bañuelos, J. I. (2009) El Diseño Organizativo de la Agencia Vasca del Agua. Ed. Instituto Vasco de Administración Pública (IVAP). Oñate.  
Harvey, R.J. (1991). Job analysis. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds), Handbook of industrial and organizational psychology, Second Edition, Volume 2 (71-163). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- 4.- Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones, Ariel, Barcelona.
- 5.- Cáceres, P (2014). DISEÑO ORGANIZATIVO DEL CENTRO NACIONAL DE MEDIOS DE PROTECCIÓN. Ver [enlace](#).
- 6.- González, F. J. (2016). Análisis de racionalización de plantillas. Estudio del caso de parte del Instituto Geográfico Nacional. Ver [enlace](#).

- 7.- CUENCA CERVERA, J.J./ FARIÑA GUILLEN, J.F./ ANTON CRESPO, P. "Planificación y gestión de recursos humanos en las Entidades Locales". Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional (CEMCI). 2018.
- 8.- CUENCA CERVERA, J.J. La temporalidad en el empleo público local: estrategias para su reducción tras el acuerdo para la mejora del empleo público. Revista Vasca Gestión de Personas y Organizaciones Públicas. Nº 12. 2017 pág. 54-67
- 9.- CUENCA CERVERA, J.J. Instrumentos de planificación de recursos humanos y selección, ¿cambio de paradigma?. Revista Vasca Gestión de Personas y Organizaciones Públicas. Nº 2/2018 Pag. 36 a 51
- 10.- FONDEVILA ANTOLÍN, J (2018) "Manual para la selección de empleados públicos" Madrid. Ed. El Consultor de los Ayuntamientos.
- 11.- GORRITI BONTIGUI, M. Innovar en la selección desde la evidencia empírica y las nuevas competencias. Revista Vasta de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas. Nº 2/2018. Pág. 66-85.
- 12.- LOSA MUÑIZ, V. "La discrecionalidad técnica de los tribunales de selección". Revista La Administración Práctica. Nº 2. Febrero 2016. PP. 69 &#8211; 76. ISSN 0210-2781.
- 13.- LOSA MUÑIZ, V./DE LA PEÑA GUTIERREZ, R. "Repensando los tribunales de selección: discrecionalidad técnica, anonimato y transparencia". Revista de Estudios Locales CUNAL. Nº 213. Julio 2018.
- 14.- ANTON CRESPO, P. / BASOREDO LEDO, C. (2012) "¿Cómo ayudar a los tribunales de oposiciones a elaborar mejores exámenes?" Boletín de Función Pública del INAP nº 9 Mayo. Madrid.
- 15.- FERNANDEZ RAMOS, S. (2017) "Acceso al empleo público: igualdad e integridad" Revista General de Derecho Administrativo nº 46. Ed. Iustel.
- 16.- BOLTAINA BOSCH, X. Los procesos selectivos "blandos" y sus efectos sobre la profesionalización del empleo público. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas nº 2/2018 pag. 140-155
- 17.-LOPEZ FONT MARQUEZ J.F. "El régimen disciplinario de los funcionarios y el principio constitucional de presunción de inocencia" REDA nº 33, 1982.
- 18.-QUINTANA LOPEZ, T. La potestad disciplinaria de las administraciones públicas sobre los empleados públicos&#8221; Documentación Administrativa. Pág. 321 a 359.
- 19.-CASTILLO BLANCO, F.A. "Los deberes de los funcionarios públicos" en SANCHEZ MORON, M. Comentarios a la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, 2º ed. Ed. Lex Nova, Valladolid, 2008.
- 20.- BARRERO RODRIGUEZ, M.C. El régimen disciplinario de los funcionarios con habilitación de carácter nacional. Revista CUNAL nº 182. 2015 pag. 120-137

- 21.- DOMINGO ZABALLOS, M.J. El asesoramiento legal del secretario de administración local. Revista CUNAL nº 182. 2015.
- 22.- DOMINGO ZABALLOS, M.J. El régimen disciplinario de los funcionarios públicos: su difícil articulación con la responsabilidad penal, en Tratado de las Responsabilidades Penales en la administración local. 2015. Pag. 353-384
- 23.- MESEGUER YEBRA, J. El régimen de las incompatibilidades de los empleados públicos. 3º ed. Wolters Kluwer. 2018. Madrid.
- 24.- Derecho de la Función Pública, Sánchez Morón, Miguel., Editorial Tecnos, 11ª edición, 2018)
- 25.- Curso de Derecho del Empleo Público, Monereo Pérez, José Luis (Dir.) y Vila Tierno Francisco (Coord.), Editorial Tecnos, 1ª edición, 2018.
- 26.- Introducción al Derecho laboral en el empleo público, Fabregat Monfort, Gemma, Editorial Bomarzo, 2014.
- 27.- La extinción de la relación de servicio de los empleados públicos: personal funcionario y laboral, Campos Daroca, José María, Editorial Bosch, 2013.
- 28.- Las situaciones administrativas de los funcionarios públicos conforme a la Ley 7/2007, Estatuto Básico del Empleado Público, Lorenzo De Membiela, Juan B., Editorial Aranzadi, 3ª edición, 2012.
- 29.- Comentarios a la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, (Alberto Palomar Olmeda y Antonio Sempere Navarro, Directores) Thomson Aranzadi, Cizur Menor (Navarra), 2008.7.- La reforma laboral de 2012: nuevas perspectivas para el Derecho del Trabajo, (Javier Thibaut Aranda, Director), La Ley Wolters Kluwer, Las Rozas (Madrid), 2012.
- 30.- El Estatuto Básico del Empleado Público: una aportación desde el mundo local, (Varios Autores), Excma. Diputación Provincial de Sevilla, 2010.
- 31.- "Sobre las dificultades fáctico-normativas de implantación de la dirección pública profesional en los gobiernos locales", (Rafael Jiménez Asensio), Anuario de Derecho Municipal número 4, 2010, págs. 167-193.

### **Diseño organizativo y mejora de procesos**

- 1.- La gestión por procesos en la administración. Orientación al servicio público de la ciudadanía. Guías de calidad de la FEMP <http://www.femp.es> . Ministerio de Administraciones Públicas, 2006.
- 2.- Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos. [Junta de Castilla y León](#). Consejería de Presidencia y Administración Territorial. Dirección General de Atención al Ciudadano y Modernización Administrativa, 2004.
- 3.- La mejora continua y la innovación en la administración local. El éxito en la dirección de

proyectos de mejora con equipos de trabajo de alto rendimiento. Fermín Cerezo Peco. Aranzadi &#8211; Thomson Reuters, 2009.

### Planificación estratégica

- 1.- Mapas estratégicos. Robert S. Kaplan y David P. Norton. Gestion 2000
- 2.- El cuadro de mando integral. Paul Niven. Ed Gestión 2000
- 3.- Como utilizar el cuadro de mando integral. Robert S. Kaplan y David P. Norton. Harvard Business Press.

### Planificación y organización económica

- 1.- Pablos J.L. y Cárcaba, A. (2015): El análisis de la gestión pública local: ¿disponemos de información relevante y fiable?, en Presupuesto y Gasto Público 81/2015: 111-130
- 2.- Pablos Rodriguez, J.L. (2018) :La planificación y gestión presupuestaria en el marco de una dirección por objetivos: reflexiones y propuestas. (INAP, materiales del master de funcionarios de A. Local con habilitación nacional).
- 3.- Cholbi Cachá, Francisco Antonio; Plan de Mejora para la implantación de un sistema de gestión presupuestaria y contable descentralizado. Banco de Buenas Prácticas del INAP.
- 4.- "Los Costes ABC en la Administración Pública: El caso del Ayuntamiento de Barcelona". Autores: Carlos Ángel Salanova Pardina y Carlos Vivas Urieta. 2018.
- 5.- II Premio Ferrán Termes otorgado por ACCID (Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección). Edita AUSAPE en colaboración con SAP, ACCID, Ayuntamiento de Barcelona y otros ISBN:978-84-165-8347-8
- 6.- NUEVAS TENDENCIAS EN CONTROLLING: Costes ABC en el Ayuntamiento de Barcelona (páginas 127-151). 2017. Autores: Carlos Ángel Salanova Pardina y Carlos Vivas Urieta. Edita ACCID (Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección) ISBN 978-84-16904-58-7
- 7.- "Nuevas Tendencias en gestión Pública". 2011. Nota Técnica sobre la Gestión de Costes al Sector Público (páginas 61 a76) y caso práctico sobre la aplicación del ABC y un nuevo modelo de formulación e implementación presupuestaria en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés (páginas 207 a 224). Autores: Pilar Soldevila y Carlos Vivas (págnas 61 a 76), y Carlos Vivas (páginas 207 a 224). Edita Profit Editorial en colaboración con ACCID (Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección). ISBN: 978-84-15330-70-7
- 8.- "Política Municipal. Guía para la mejora de la calidad institucional y la eficiencia de los gobiernos locales". 2011. Capítulo 2 (Políticas públicas municipales, como priorizar y gestionar adecuadamente las políticas locales) y el capítulo 3 (Una gestión económico-financiera local eficiente). Autores colaboradores: Francisco Antonio Cholbi y Carlos Vivas. Edita la Fundación Democracia y Gobierno Local y la FEMP. ISBN: 978-84-615-0724-5



9.- "Diseño del sistema de costes en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès". 2002. Autores: Llorenç Bagur Femenías y Carlos Vivas Urieta. Auditoría Pública nº 27, septiembre de 2002. Revista de los Órganos Autonómicos de Control Externo.

10.- "Nuevas herramientas de Gestión Pública: el Cuadro de Mando Integral". Autores: Antoni J. Mora Corral y Carlos Vivas Urieta. Monografía AECA (113 páginas). 2001. ISBN: 84-89959-41-2 Depósito legal: M.51377-2001

11.- "Técnicas de análisis de datos para el Cuadro de Mando Integral". Autores: Antoni J. Mora Corral y Carlos Vivas Urieta. Auditoría Pública, nº 20 marzo 2000 y nº 21 septiembre de 2000. Revista de los Órganos Autonómicos de Control Externo

12.- "El Cuadro de Mando Integral en Organismos Públicos: aplicación práctica en el Sector de Vía Pública del Ayuntamiento de Barcelona". Dossier sobre Balanced Scorecard. 1998. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad, Mar-Abr 1.998, ref. nº 0860.

13.- Documento de AECA nº 16 de Contabilidad de Gestión: "Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas". Ponentes: Oriol Amat, Ferrán Termes y Carlos Vivas. 1997 Edita AECA. ISBN: 84-86414-97-0.

### **Gestión de Proyectos**

1.- Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK). Quinta edición (2013). PMI, Project Management Institute

2.- Métodos Ágiles. Scrum, Kanban, Lean. Lasa Gomez, Carmen et al. (2017). Anaya