

Liderazgo y dirección pública local

**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

Objetivos generales

- Fortalecer en los líderes de la función pública, especialmente de los nuevos habilitados que se van a incorporar en los Ayuntamientos, los conceptos de valor público, diagnóstico del entorno y visión estratégica como premisa en la dirección eficiente de las organizaciones públicas, bajo la premisa de conceptos como los de participación, ética y buen gobierno en la implantación de políticas públicas en el ámbito local.
- Habilitar a dichos líderes en el manejo de habilidades técnicas que les permitan alinear las propuestas de diseño de las organizaciones públicas en las que vayan a prestar sus servicios, con una adecuada gestión eficiente de los mismos, gestionando de manera óptima los recursos, personas y procesos, todo ello en apoyo de la estrategia previamente definida por los rectores de la organización pública.
- Conocer los cauces por los que debe discurrir una adecuada gestión económico-financiera como dimensión estratégica de dicha gestión en aras de una óptima capacitación de los habilitados de carácter estatal en su dimensión de gestores y directivos públicos.

Objetivos específicos

- Integrar los conceptos de transparencia y acceso a la información pública y a la información de interés general en el marco del derecho ciudadano a una buena administración.
- Analizar los sistemas de participación de la ciudadanía en la definición y evaluación de las políticas públicas, con especial referencia a las Administraciones públicas más cercanas a las personas.
- Estudiar los principios y valores del servicio público a partir de la ética pública, en especial el servicio, la profesionalidad y la integridad.
- Manejar con soltura conceptos, técnicas y herramientas de dirección estratégica para las organizaciones pública, en su dimensión de entidades locales.
- Análisis estratégico que permita el diseño, implantación y evaluación de planes estratégicos, así como la concreción del diseño, puesta en marcha y evaluación de la planificación operativa que resulte de aquéllos.
- Generar valor público en la Administración local y su traslado a la sociedad, a través de la racionalización y diseño organizativo de las estructuras de apoyo a la estrategia definida por los rectores políticos de las entidades locales.

- Generar la mejora continua y la innovación de los procesos, a través de equipos de trabajo, que materialicen los objetivos fijados en desarrollo de la estrategia, con una orientación a resultados, especialmente de la ciudadanía y otros grupos de interés.
- Conocer y manejar las técnicas de presupuestación y de los sistemas de gestión, tanto en gastos como ingresos, como herramientas que permiten la materialización de la estrategia, desde un punto de vista esencial como es el económico.
- Conocer principios básicos del necesario equilibrio presupuestario, así como de los sistemas de control, no sólo basado en aspectos de legalidad sino también de eficacia y eficiencia, con el cumplimiento de los objetivos a través de los procesos diseñados.
- Establecer una información ordenada sobre la base de un cuadro de mando que nos permita conocer la evolución y cumplimiento de los objetivos marcados, en términos de coste, para lo que se deberán tener unas nociones sobre contabilidad de costes.

Título asignatura

Liderazgo y dirección pública local

Código asignatura

102075

Curso académico

2016-17

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. Introducción a la Dirección pública local: Liderazgo directivo de los funcionarios de habilitación nacional.
2. Claves para el ejercicio de la función directiva: Gobierno abierto, participación social y transparencia y acceso a la información.
3. La ética pública y buen gobierno como ejes de actuación.
4. 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).

Temario

Unidad docente 1 - La transparencia y el acceso a la información en el ámbito local

Los poderes del Estado en democracia son de la titularidad del pueblo, que la encomienda a diferentes interlocutores para que los administren en su nombre y a él den cuentas permanentemente. Los fondos públicos también son de la propiedad ciudadana y todas aquellas actividades que se realizan con fondos públicos deben poder ser conocidas por los ciudadanos.

La transparencia y la máxima publicidad es característica inherente al funcionamiento y organización de las Administraciones públicas como de las instituciones que realizan funciones de interés general con el concurso de fondos públicos.

El derecho de acceso a la información de interés general significa que existen sujetos obligados a dicha información y que habrá un administrador del sistema que será independiente del poder político. Su especial incidencia en la administración más cercana a la ciudadanía, como la local, cobra especial relieve. Análisis de diferentes experiencias locales.

Unidad docente 2 - La buena administración: ética y buen gobierno en los entes locales

La buena administración pública es un principio de actuación administrativa, una obligación que grava la actuación de los Poderes Públicos y un derecho fundamental del que disponen los ciudadanos. Como principio constituye un elemento interpretativo fundamental que guía el quehacer de las Administraciones públicas, especialmente la local como administración más próxima al ciudadano.

Diferentes Gobiernos e Instituciones supranacionales han elaborado códigos y guías éticas con el fin de que los ciudadanos y los usuarios de los servicios sepan en todo momento cuáles son los principios y criterios que deben guiar la conducta del personal al servicio de las Administraciones públicas.

Unidad docente 3 - Dirección estratégica y generación de valor público: el pensamiento estratégico y la dimensión operativa. Liderazgo directivo de los funcionarios de habilitación nacional

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. El pensamiento estratégico. La naturaleza de la dirección estratégica: La innovación. 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

Unidad docente 4 - 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. Desarrollo de un supuesto real por fases.

Unidad docente 5 - Diseños y modelos organizativos y racionalización de estructuras en apoyo de la estrategia

Capacidad de diagnosticar la situación de una organización pública a partir de las dinámicas de sus subsistemas (estructura orgánica, procesos). Orientación estratégica para formular propuestas integradas de mejora organizativa (recursos humanos y prestación de servicios). Racionalización de competencias, estructuras organizativas y modos de gestión en los entes locales en apoyo de la estrategia de la organización. Procesos de planificación, procesos intervención y procesos de negociación del cambio en apoyo de la estrategia de la organización.

Unidad docente 6 - La gestión por procesos: marco conceptual; mapas por procesos, la gestión del cambio y la mejora continua y la orientación a resultados en apoyo de la estrategia de la organización

Los beneficios de la Gestión por Procesos en una organización. Conocer qué es un proceso y sus tipologías. Los Mapas de Procesos de una Administración. Los componentes de un Proceso

y la metodología para su implantación. La identificación de indicadores que nos permitan un seguimiento y control eficaz y una orientación a la mejora continua de los servicios públicos y al cumplimiento de los objetivos e innovación en sus procesos. Los equipos de personas asignadas al proceso para impulsar la mejora del mismo. Creatividad y riesgo. Priorización de proyectos de mejora.

Unidad docente 7 - La planificación presupuestaria y su materialización en el marco de una dirección por objetivos. El necesario equilibrio presupuestario

El marco conceptual de la planificación y el control de las organizaciones públicas. Plan de Actuación Municipal, Planificación estratégica y Planes de Acción. Los escenarios y planes financieros.

El presupuesto como instrumento básico de la planificación y control (instrumento para el cambio organizativo), y su confección de forma descentralizada, entroncando con el Plan de Acción Municipal y la Planificación estratégica. El proceso de elaboración y aprobación de los Presupuestos de las Entidades Locales: la instrucción de Presupuestos para su confección. Estabilidad presupuestaria.

Unidad docente 8 - Sistemas de presupuestación y de gestión desconcentrada y/o descentralizada en gastos y en ingresos (captación y optimización de recursos)

La gestión presupuestaria en su doble vertiente: la gestión desconcentrada/descentralizada de gastos y también en la gestión y recaudación de los ingresos. La operativa y forma de actuar en la gestión descentralizada: el reparto de roles. La gestión patrimonial integrada en la gestión económica. Optimización de los recursos a través de la gestión de ingresos.

Unidad docente 9 - Experiencia integral de presupuestación; gestión, control y evaluación de resultados en una Entidad Local

Se expondrá la aplicación del modelo integral de gestión en una Entidad Local como experiencia concreta: "El pacto de Sant Cugat del Vallés versus Barcelona".

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.

CE5 - Conocer los mecanismos bajo los que se rige la contratación pública y los servicios públicos 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.

Observaciones

Se trabajarán las siguientes competencias específicas de las especialidades de Intervención-Tesorería (CIT) y de Secretaría (CS):

CIT1 - Conocer sistemas de gestión económicos (gestión de gastos e ingresos) que mejoren los procesos.

CIT7 - Integrar, con las premisas de eficiencia y sostenibilidad financiera, iniciativas para la evaluación y optimización de la gestión económica de las Administraciones locales.

CS3 - Reconocer los instrumentos para la mejora en la organización de los servicios relacionados con la fe pública y el asesoramiento legal de las entidades locales.

CS6 - Dirigir la Secretaría General y los Servicios Jurídicos de las Corporaciones Locales, en orden a una adecuada protección y defensa jurídica de los derechos e intereses locales.

CS7 - Conocer los diferentes sistemas de gestión administrativos y circuitos procedimentales en todas las áreas de la actividad local con trascendencia jurídica.

PLAN DE APRENDIZAJE

Actividades formativas

A1 - Clases presenciales (48.5 horas)

A2 - Trabajo en grupo (20 horas)

A3 - Mesas redondas y paneles de experiencias (10.5 horas)

A4 - Sesiones de método del caso (12 horas)

A7 - Realización de trabajos individuales (34 horas)

A9 - Lectura de documentos y análisis y búsqueda de otras fuentes de información (25.5 horas)

A10 - Trabajo autónomo (15 horas)

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 30%)

S5 - Evaluación de los trabajos individuales y, en su caso, valoración de su presentación oral (ponderación mínima 20% y máxima 30%)

S6 - Valoración de la participación en las sesiones de método del caso (ponderación mínima 30% y máxima 40%)

Adquisición de competencias

Se atenderá con mayor relevancia a la consecución de la competencia específica CE3. Se adquirirá como consecuencia de la asistencia a las sesiones presenciales y la realización de las prácticas individuales y colectivas, con especial atención a la resolución de los 2 métodos del caso propuestos en la línea de reflexionar sobre la propuesta de diseño de los sistemas de gestión de los que van a ser responsables los habilitados nacionales cuando superen el master selectivo y comiencen su ejercicio profesional.

El contenido de los trabajos en grupo (principalmente) y los ejercicios individuales están enfocados a la capacitación para diseñar planes de intervención que aborden problemáticas y situaciones imprevistas de crisis o conflictos en las organizaciones del sector público, proponiendo mejoras y garantizando su adecuada solución.

PROFESORADO

Profesor responsable

Cholbi Cachá, Francisco Antonio

Doctor en Derecho

Funcionario de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional

Tesorero del Ayuntamiento de Benidorm

Profesorado

Ramió Matas, Carles

Catedrático de Ciencia Política y de la Administración

Universidad Pompeu Fabra (Barcelona)

Villoria Mendieta, Manuel

Catedrático de Ciencia Política y de la Administración

Universidad Rey Juan Carlos de Madrid

Arenilla Sáez, Manuel

Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado

Catedrático de Ciencia Política y de la Administración

Vivas Urieta, Carlos

Director de Presupuestos y Política Fiscal

Ayuntamiento de Barcelona

Cruz Rubio, César Nicandro

Doctor en Gobierno y Administración Pública

Profesor Asociado

Universidad Carlos III de Madrid

Cerezo Peco, Fermín

Jefe de Servicio de Innovación

Ayuntamiento de Valencia

Campos Acuña, María Concepción

Presidenta de la Asociación Mujeres en el Sector Público

Pablos Rodríguez, José Luis

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

Rodríguez Carballo, José Manuel

*Subdirector de Formación Local
Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)*

BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES RELACIONADOS

Bibliografía

Bibliografía básica

Políticas públicas locales, transparencia y buen gobierno

Arenilla, M. (2003). *La reforma administrativa desde el ciudadano*, Madrid.

Guichot, E. *Transparencia y acceso a la información pública en España: análisis y propuestas legislativas*.

Subirats, J. *Nuevos tiempos. ¿Nuevas políticas públicas? Explorando caminos de repuesta*.

Font, J. y Alarcon, P. *¿Cómo queremos que se tomen las decisiones políticas?*

Shively, C. y Crosby, B. *Designing Public Participation Processes*.

Dirección estratégica

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

Pettigrew et al. (2011). *Handbook of strategy and management*. Sage Publications.

Diseño organizativo y procesos

FEMP (2006). *La gestión por procesos en la administración. Orientación al servicio público de la ciudadanía. Guías de calidad de la FEMP* <http://www.femp.es> (Accesible por Internet). Ministerio de Administraciones Públicas.

Junta de Castilla y León. (2004). *Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos* (Accesible por Internet). Junta de Castilla y León. Consejería de Presidencia y Administración Territorial. Dirección General de Atención al Ciudadano y Modernización Administrativa.

Womack, J.P. y Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking. Gestión 2000*.

George, M. L. (2002). *Lean Six Sigma. Combining Six Sigma quality with Lean Speed*. McGraw-Hill.

Dirección Económico-Financiera

Sobre reformas presupuestarias y presupuestación orientada a resultados

Caamaño, J. (2007) *Las recientes reformas presupuestarias del Reino Unido y Francia: una comparación en torno a ocho ejes Presupuesto y Gasto Público*, nº47; pp. 9-36.

Robinson & Last (2009) *Un modelo básico de presupuestación por resultados*. Fondo Monetario Internacional, Departamento de Finanzas Públicas.

Sobre control interno y gestión de riesgos

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2004) *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*. Executive Summary.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO (2013) *Internal Control - Integrated Framework*. Executive Summary.

Miaja, M. (2010) Las tendencias actuales en los sistemas de control interno de las organizaciones. Implicaciones para las Administraciones Públicas. *Documentación Administrativa*, nº 286-287. pp. 207-238. Enero - Agosto 2010.

Santacana Gómez, J.M. (2010) La cultura del control interno. *Interventores y Auditores del Estado, Papeles de Trabajo*, nº 2. pp 62 - 75. Julio a diciembre de 2010.

Reflexión previa ¿Tenemos algo que aprender del sistema presupuestario de Chile?

Schwab, Sala-i-Martin et al (2012) WEF The Global Competitiveness Report 2012–2013. World Economic Forum, Geneva.

Análisis de los resultados referidos a Chile (p.136) y España (p.326) y de los siguientes indicadores sobre las finanzas públicas:

Indicador Página

1.03 Desviación de fondos públicos 390

1.08 Despilfarro del gasto público 395

1.12 Transparencia de las políticas públicas 399

3.01 Saldo presupuestario público 422

3.04 Deuda pública 425

Descripción general del sistema

Blöndal y Curristine (2004) *Budgeting in Chile OECD Journal on Budgeting*. 4(2).

DIPRES (2005) *El Proceso Presupuestario en Chile, Aspectos Generales: Marco Legal, Actores Institucionales, Principales Aspectos de Modernización*.

La política de estabilidad presupuestaria

Arellano, JP (2006) Del Déficit al Superávit Fiscal: Razones para una transformación estructural en Chile. *Estudios Públicos*, Nº 101. Centro de Estudios Públicos; Monseñor Sótero Sanz 162 - Providencia - Santiago de Chile.

Larraín, Costa, Cerda, Villena, Tomaselli (2011) Una política fiscal de balance estructural de segunda generación para Chile. *Estudios de Finanzas Públicas*. Dirección de Presupuestos. Santiago de Chile.

La asignación eficiente de recursos y la evaluación de las políticas de gasto

Arenas & Berner (2010) Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central. *Estudios de Finanzas Públicas*. Dirección de Presupuestos. Santiago de Chile.

Bibliografía complementaria

Dirección estratégica

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

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

Nutt y Backoff (1992). *Strategic Management of public and third sector organizations*. Jossey Bass.

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

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

Diseño organizativo y procesos

Cerezo, F. (2009). *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*. Aranzadi - Thomson Reuters.

Dirección Económico-Financiera

Caamaño, J. (2006) Las limitaciones del control financiero de programas en España: un análisis empírico. *Revista española de control externo*, Vol. 8, Nº 22, pp. 75-110.

Comisión de las Comunidades Europeas (CE) (2000). La reforma de la Comisión. Libro blanco. Documentos INAP. *Documento nº 22*. Septiembre 2000. Edita: Ministerio de Administraciones Públicas.

Comité de Expertos Independientes (1999.a). *Primer informe sobre Presuntos casos de fraude, mala gestión y nepotismo en la Comisión Europea*. Recuperado en <http://www.europarl.europa.eu/experts/>

Comité de Expertos Independientes (1999.b). *Segundo informe sobre La reforma de la Comisión*. Recuperado en <http://www.europarl.europa.eu/experts/>

International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) (2004). *Guía para las normas de control interno en el sector público*. Edita: INTOSAI General Secretariat. Viena, Austria. Recuperado en <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1guicpubsecs.pdf>

Intervención General de la Administración del Estado (IGAE) (2004). *Principios Generales sobre Contabilidad Analítica de las Administraciones Públicas*. Disponible en

<http://www.fic.igae.pap.minhap.gob.es/sitios/fic/es-ES/FondoDocumental/Documents/Documentocompleto151004.pdf> (último acceso el 20/06/2013)

Miaja, M. (2011) La crisis de la Comisión Europea de 1999 y la reforma del Reglamento Financiero. Lecciones para España. *Interventores y Auditores del Estado, Papeles de Trabajo*, nº 4. pp 78 - 95. Julio a diciembre de 2011.

OECD (2005) Public Sector Modernisation: Modernising Accountability and Control. *Policy brief*. April 2005. Disponible en <http://www.oecd.org/gov/34904246.pdf>. (último acceso en 28/03/2013)

OECD (2005.a) Modernising Government. The way forward. *OECD Publications*, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris 2005

OECD (2007) Performance Budgeting in OECD Countries, *OECD Publications*, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris 2007.

Robinson (2012) *Performance-based budgeting; Regional Centers for Learning on Evaluation and Results*.