

# Aspectos directivo-estratégicos y táctico-operativos de la comunicación en la Administración pública

MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y LIDERAZGO  
PÚBLICOS

*UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MENÉNDEZ PELAYO*

Másters  
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

Hoy día quienes lideran la gestión pública no pueden prescindir de la comunicación. Los directivos públicos necesitan de ésta para gestionar múltiples stakeholders; construir confianza y reputación y así poder liderar procesos de cambio y transformación; lucrar apoyos; orientar la gestión pública a la escucha; establecer alianzas (para lo que se precisa aprender a dialogar, priorizar, persuadir, mediar, intercambiar, negociar, supervisar, e intervenir); y co-diseñar y co-crear con los públicos. En definitiva, los directivos públicos han de prepararse para ser intermediarios con la sociedad y operar mejor en un contexto más complicado y multidimensional.

Esta asignatura combina el conocimiento académico con la experiencia profesional en el sector público, así como la dimensión directiva estratégica con la táctico-operativa, para desarrollar y reforzar estas competencias entre directivos públicos. El planteamiento docente se apoya en los tres elementos centrales al máster: los principios y valores públicos (se orientan las competencias a la misión del servicio público), el trabajo en equipo (las actividades formativas buscan el aprendizaje colaborativo entre pares) y la aplicación práctica (los contenidos se enfocan a la aplicación al entorno que ocupa el alumno, de forma que la reflexión y praxis se traduzca en resultados concretos en el desempeño del puesto de trabajo específico).

Como objetivos generales se persigue que el alumno/a:

- 1) Adopte una visión integral de la gestión pública que combina la estrategia de gestión con la de la comunicación.
- 2) Sepa organizar, gestionar y liderar el trabajo integrando en el corazón de la gestión pública la dimensión comunicativa.
- 3) Se conciencie de la necesidad de proyectar el mensaje de forma eficaz.

## Título asignatura

Aspectos directivo-estratégicos y táctico-operativos de la comunicación en la Administración pública

## Código asignatura

102546

## Curso académico

2023-24

## Planes donde se imparte

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y LIDERAZGO PÚBLICOS**

**Créditos ECTS**

3

**Carácter de la asignatura**

OPTATIVA

**Duración**

Cuatrimestral

**Idioma**

Castellano

# CONTENIDOS

## Contenidos

### **Comunicación para el liderazgo de la gestión pública:**

Estrategia pública y planificación estratégica de gobiernos orientada a la comunicación. Trazabilidad de gobierno y comunicación estratégica. Planificación de gestión pública y posicionamiento.

### **Organización estratégica del trabajo:**

Pautas para incluir la dimensión comunicativa de la gestión pública en la organización del trabajo. Revisión de organigrama, funciones, tareas, portavoz y dinámica de trabajo.

### **Proyectar estratégicamente el mensaje a los públicos:**

Habilidades táctico-operativas de comunicación para transmitir el mensaje en coherencia con la estrategia.

# RESULTADOS DE APRENDIZAJE Y DE FORMACIÓN

## Generales

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.

## Específicas

CE6 - Manejar herramientas para diseñar, ejecutar y evaluar planes estratégicos y operativos desde el ámbito de la dirección pública.

CE9 - Integrar la innovación en el marco de procesos de cambio organizacional, 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 liderar proyectos de digitalización, informatización y automatización de servicios públicos.

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

CCP1 - Seleccionar los aspectos comunicativos de las organizaciones públicas (servicios, líderes, campañas, etc.) que deben ser objeto de investigación aplicada para una mejor gestión de la comunicación, en sus dimensiones interna y externa.

CCP2 - Hacer mapas de públicos (identificarlos, jerarquizarlos y segmentarlos) para llevar a cabo procesos de comunicación que permitan establecer relaciones de largo plazo entre la Administración Pública y sus distintos públicos.

CCP3 - Identificar, gestionar y medir los valores intangibles de la Administración Pública.

CCP4 - Realizar diagnósticos y evaluar la comunicación de las organizaciones públicas.

CCP5 - Diseñar, implementar y evaluar planes de comunicación para la Administración Pública.

CCP6 - Formular y desarrollar la política informativa de las organizaciones públicas.

# PLAN DE APRENDIZAJE

## Actividades formativas

AF1 - Clases presenciales (15 horas)

AF2 - Trabajos en equipo (10 horas)

AF3 - Trabajos individuales (7 horas)

AF4 - Participación en foros en el aula virtual (8 horas)

AF5 - Trabajo autónomo (35 horas)

## Metodologías docentes

El método de aprendizaje incluye: asimilación y comprensión de conceptos mediante la realización de lecturas; recopilación de datos del entorno del propio puesto de trabajo; construcción colectiva y aplicación crítica del conocimiento mediante trabajo en equipo, participación en sesiones virtuales y participación en foros; reflexión y aplicación al propio entorno profesional mediante trabajos individuales.

## Resultados de aprendizaje

1. Combinar estrategia de gestión y de comunicación para diseñar y elaborar el mensaje de acuerdo al contexto y públicos a quienes se dirige.
2. Reflexionar críticamente y actuar para reorganizar el trabajo de acuerdo a las necesidades de comunicación de un puesto específico en la Administración Pública: diseño de organigrama, distribución de funciones y tareas, establecimiento de la dinámica de trabajo, etc.
3. Identificar fortalezas y debilidades propias en la operacionalización táctica del mensaje.

# SISTEMA DE EVALUACIÓN

## Descripción del sistema de evaluación

EV2 - Evaluación de los trabajos en equipo (50% de la calificación final)

EV3 - Evaluación de los trabajos individuales (35% de la calificación final)

EV4 - Evaluación de la participación en foros en el aula virtual (15% de la calificación final)

**El trabajo en equipo (50%)** se valorará de 0 a 10 puntos y para ello se tendrá en cuenta los siguientes criterios:

- Dominio de los conceptos de análisis de estrategia de gobierno aplicados al caso: 0-4 puntos
- Capacidad de convertir el análisis en estrategias de políticas públicas: 0-4 puntos
- Presentación del caso: 0-2 puntos

**El trabajo individual (35%)** se valorará de 0 a 10 puntos y para ello se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- Capacidad de reflexión y análisis: 0-4 puntos
- Viabilidad de la propuesta: 0-4 puntos
- Calidad de la presentación formal: 0-2 puntos

**La participación en el foro (15%)** se valorará de 0 a 10 puntos y para ello se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- Calidad de la participación: cantidad de fuentes encontradas, grado de especialización de la fuente, argumentación sobre la relevancia y adecuación al tema de la asignatura, corrección en la forma de referir las fuentes, la frecuencia de participación en el foro y calidad de la interacción con los compañeros: 0-10 puntos

## PROFESORADO

### Profesor responsable

**Canel Crespo, María José**

*Asesora de la Ministra de Educación, Cultura y Deporte Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*

### Profesorado

**Campo Vidal, Manuel José**

*Presidente ATV*

**Aldekoa de la Torre, Jon Andoni**

# HORARIO

## Horario

La asignatura se divide en una parte virtual y una parte presencial.

### Parte online.

- **Trabajo autónomo**. Consistirán en la realización de las siguientes actividades de carácter obligatorio:

- o Lectura de bibliografía y diversa documentación. Se pondrá a vuestra disposición en el aula virtual.
- o Actividad 2. Análisis de campo. Recopilación de datos sobre la organización del propio puesto de trabajo.
- o Actividad 3. Análisis de campo. Recopilación de datos para el análisis de la estrategia.

- **Participación en foros en el aula virtual: &#8220;Fuentes para analizar los aspectos directivo-estratégicos y táctico-operativos de la comunicación en la Administración Pública&#8221;.** Foro evaluable.

Fechas: Del 26 de septiembre al 14 de octubre 2022

Descripción de la actividad: Moderado por la coordinadora, en el foro se trabajará sobre la búsqueda de fuentes y casos especializados en planificación y gestión de la comunicación estratégica en la Administración Pública. Los alumnos tendrán que buscar en Internet fuentes de investigación especializadas (bases de datos, casos, artículos de investigación, datos de encuestas, libros, páginas web, blogs, etc.) y compartir en el foro las que se consideren de interés. De cada fuente se deberá indicar: contenido, contribución al tema objeto de la asignatura, referencia completa con criterios APA, interacción con los compañeros sobre las distintas aportaciones.

Docente responsable: María José Canel

- **Trabajo en equipo:** &#8220;La estrategia&#8221;.

Fechas: Del 26 de septiembre al 16 de octubre.

Descripción de la actividad: El 26 de septiembre se harán los grupos y se presentará el material para iniciar el trabajo. En las clases del 3 de octubre se trabajará en grupos con el profesor en el análisis del entorno político y público, actores, medios, stakeholder y competidores. Los grupos tendrán que realizar una definición de la estrategia. La fecha máxima para la presentación del trabajo a través del aula virtual será el 16 de octubre.

Docente responsable: Andoni Aldekoa

- **Trabajo individual:** &#8220;La organización estratégica del trabajo para la comunicación

**en la gestión pública&#8221;**

Fechas: Del 26 de septiembre al 16 de octubre.

Descripción de la actividad: Cada alumno realizará un ejercicio de análisis crítico de la capacidad de su equipo para incluir la dimensión comunicativa en la gestión pública que ocupa a él/ella y su equipo. Se evaluará la capacidad estratégica y propondrá una reorganización del trabajo teniendo en cuenta el organigrama, distribución de funciones y tareas, y dinámica de trabajo (reuniones, tipo de informes/análisis, etc.). En la clase del 26 de septiembre y en el Campus Virtual se proporcionarán indicaciones más específicas al respecto.

Docente responsable: María José Canel.

**Planificación docente de la asignatura****- Martes 27 de septiembre 16.30-18.00**

**Webinario de introducción a la asignatura.** María José Canel

Presentación de objetivos, contenidos, actividades formativas y evaluación. Interacción con los alumnos para resolución de dudas.

**- Lunes 3 de octubre 10.00-14.00**

**La reorganización del trabajo para combinar estrategia de gestión y estrategia de comunicación.** María José Canel

10:00 a 11:00 Los problemas para la organización estratégica. Taller: Análisis de los problemas y diagnóstico de causas para el funcionamiento directivo-estratégico en las instituciones en las que trabajan los participantes.

11:00 a 12:30 Pautas para la reorganización estratégica. Lecciones de modelos internacionales: presentación por parte de los alumnos del trabajo en equipo (I).

12.30-13.00 descanso

13.00-14.00 Pautas para la reorganización estratégica. Lecciones de modelos internacionales: presentación por parte de los alumnos del trabajo en equipo (y II).

14.00-15.00 **Almuerzo**

**- Lunes 3 de octubre 15.00-19.30**

**Habilidades táctico-operativas de comunicación para proyectar estratégicamente el mensaje a los públicos.** Manuel Campo Vidal.

15:00 a 16.00 Pautas generales.

16.00 a 16.15 Descanso

16:15 a 19.30 Entrenamiento para la proyección estratégica del mensaje a los públicos. Cada alumno preparará y realizará una intervención de 5 minutos, que será visionada y analizada por el grupo y por el profesor.

- **Martes 4 de octubre 9-14.00**

**Gestión pública para la comunicación estratégica.** Andoni Aldekoa.

9.00-10.15 Trazabilidad de gobierno y comunicación estratégica. Se trabajará el concepto de trazabilidad de gobierno como elemento que garantice que la estrategia se vea reflejada en los diferentes componentes de la gestión pública.

10.15-11.30 Taller de Estrategia Política para gobiernos I. Análisis colaborativo con los alumnos: se presentará el método propio "inteligencia gubernamental" para la elaboración de la estrategia de gobierno, y se ensayarán con los alumnos para su traslación a la planificación de gobierno y a la comunicación del gobierno. Se profundizará en el sistema de información y análisis para la estrategia de posicionamiento. Se realizará un ejercicio continuador de análisis estratégico y posicionamiento aplicando la parte teórica del método "Inteligencia gubernamental" que se irá explicando. Ejercicio colaborativo de análisis del entorno político, posicionamiento propio, actores políticos, medios de comunicación, stakeholders y competidores.

11.30-12.00 Descanso

12.00-14.00 Taller de Estrategia Política para gobiernos II.

14.00-15.00 Almuerzo

- **Martes 4 de octubre 15.00-17.00**

**Taller de posicionamiento y estrategia.** Andoni Aldekoa

15.00-15.45 Principios de comunicación estratégica. Se ofrecerán los conocimientos fundamentales para convertir la comunicación en una herramienta de generación de "viabilidad" política para alcanzar los objetivos que nos marcamos como gobierno.

15.45-17.00 Taller de Estrategia Política para gobiernos III.

- **Jueves 13 de octubre 16.30-18.30**

**Webinario. Taller de organización estratégica de la comunicación.** María José Canel

16.30-17.30. Ejercicio por grupos: diseño de organigrama, funciones, tareas, y dinámica de trabajo.

17.30-18.30 Presentación del trabajo al grupo global. Lecciones aprendidas



# BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES RELACIONADOS

## Bibliografía

### Bibliografía obligatoria

- Canel, M.J. (2018). La comunicación de la Administración Pública. México: Fondo de Cultura Económica, Capítulo XV: El problema de la visión plana. Cómo reorganizar la oficina para que sea estratégica (se proporcionará a través del Campus Virtual).
- Canel, M.J. (2007). Comunicación de las instituciones públicas. Madrid: Tecnos, pp. 163-229 (se proporcionará a través del Campus Virtual).

### Bibliografía recomendada

- Arroyo, Luis (2012). El poder político en escena. Historia, estrategia y liturgia de la comunicación política. Madrid: RBA.
- Campo Vidal, M. (2008). ¿Por qué los españoles comunicamos tan mal? Barcelona: Plaza & Janés editores.
- Campo Vidal, M. (2011). Por qué los profesionales no comunicamos mejor. Madrid: RBA Libros.
- Canel, M.J. y Luoma-aho, V. Public Sector Communication. Closing gaps between citizens and organizations. Wiley-Blackwell.
- Canel, María José (2006). Comunicación Política. Guía para su estudio y práctica. Madrid: Tecnos.
- Canel, María José y Sanders, Karen (2010). Para investigar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión, Comunicación y Sociedad, XXIII (1): 7-48. Escalona, N. (2015). Comunicación de instituciones públicas. Barcelona: Editorial UOC.
- Garnett, James L. (1992). Communicating for results in Government. A strategic approach for public managers. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Gutiérrez García, E. y La Porte Fernández-Alfaro, M.T (2013). Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones. Barcelona. UOC.
- Izurieta, Roberto, Perina, Rubén M., Arterton, Christopher (eds.) (2003). Estrategias de comunicación para gobiernos. Buenos Aires: La Crujía.
- Luntz, F. (2011). La palabra es el poder. Madrid: La esfera de los libros.
- Mora, Juan Manuel (ed.) (2009). 10 ensayos de comunicación institucional. Pamplona: EUNSA
- Sanders, Karen y Canel, María José (2013). Government communication. Cases and challenges. London: Bloomsbury.
- Stromback, Jesper y Kiousis, Spiro (Eds) (2012). Political Public Relations. Principles and applications. Routledge.
- Xifra, Jordi (2011). Manual de relaciones públicas e institucionales. Madrid: Tecnos.