

# Planificación y comunicación estratégicas

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

La asignatura "Planificación y comunicación estratégicas" está orientada a profundizar en la utilización de metodologías y herramientas para la planificación pública a través de una triple aproximación:

- El establecimiento de diagnósticos y escenarios atendiendo a las particularidades del sector público.
- El desarrollo efectivo de la planificación.
- El impulso de la comunicación interna como factor clave en el desarrollo de la estrategia organizativa.

Las tres aproximaciones complementarias se consideran de especial significación para el desarrollo de la función de dirección en el contexto de la Administración pública.

Ante la diversidad de retos que se plantean al sector público en el futuro inmediato, tanto a nivel social y económico como político y de gestión, la generación de respuestas requiere del desarrollo de capacidades de planificación estratégica que, rehuyendo formalismos y rigideces, faciliten actitudes proactivas por parte de las organizaciones públicas. En esta línea, la asignatura plantea compartir diagnósticos y propuestas tentativas, a nivel macro, que estimulen la reflexión a nivel estratégico.

A partir de este punto de partida, se plantea avanzar a nivel más concreto y especialmente aplicado, con la realización de talleres y casos prácticos. Mediante la discusión de experiencias, se propone estimular la reflexión sobre la validez de las aproximaciones tanto para el diagnóstico como para el diseño de la implementación y el posterior seguimiento y evaluación de la planificación estratégica, así como de las políticas de comunicación.

Además, la asignatura considera fundamental abordar la comunicación interna como herramienta estratégica, estudiando sus distintas fases, desde la identificación de públicos objetivos, los roles, la determinación de planes de comunicación, su implementación y evaluación. Para ello se plantearán también las propuestas para facilitar el desarrollo e implementación de actuaciones en este ámbito crítico.

## Título asignatura

Planificación y comunicación estratégicas

## Código asignatura

102532

## Curso académico

2024-25

**Planes donde se imparte**

[MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y LIDERAZGO PÚBLICOS](#)

**Créditos ECTS**

6

**Carácter de la asignatura**

OBLIGATORIA

**Duración**

Cuatrimestral

**Idioma**

Castellano

# CONTENIDOS

## Contenidos

### **Bloque 1. Modelos de planificación estratégica y escenarios de futuro de la Administración pública.**

- Conceptos generales y especificidades de la planificación estratégica en la Administración pública.
- Sistemas de información, indicadores y cuadros de mando para la planificación estratégica.
- Análisis e intervenciones en la red de actores de la planificación estratégica.

¿Cómo lo vamos a abordar?

Este primer bloque se abordará, fundamentalmente, a través de lecturas, vídeos, la participación en los foros, clases presenciales y mediante un trabajo en grupo. Todo ello se detalla en el punto 6.

### **Bloque 2. Planificación: diseño, implementación y evaluación.**

- El desarrollo y la implementación de la planificación.
- La evaluación de la planificación estratégica en el sector público.
- Planificación y gestión del cambio en el sector público.

¿Cómo lo vamos a abordar?

Este segundo bloque se abordará, fundamentalmente, a través de lecturas, vídeos, clases presenciales y el trabajo en grupo. Todo ello se detalla en el punto 6.

### **Bloque 3. El valor estratégico de la comunicación interna en la Administración pública.**

- Finalidad y objetivos de la comunicación interna. Vinculación del plan de comunicación interna con los objetivos estratégicos y las necesidades comunicativas de las personas.
- La planificación y el desarrollo de la comunicación interna. Elaboración del plan: diagnóstico, necesidades, diseño, canales, calendario y ejecución del plan.
- El seguimiento y evaluación de la comunicación interna en las Administraciones públicas.

¿Cómo lo vamos a abordar?

Este tercer bloque se abordará, fundamentalmente, a través de lecturas, vídeos, clases presenciales y el trabajo individual. 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 sistemática 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 los conocimientos y 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.

CG5 - Ser capaces de establecer itinerarios personales de aprendizaje, que permitan a los alumnos continuar desarrollando sus capacidades de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo para facilitar su adaptabilidad a los cambios.

## Específicas

CE4 - Analizar, diseñar y ejecutar políticas y programas que integren los Objetivos de Desarrollo Sostenible e incorporen los principios del gobierno abierto.

CE5 - Conocer y aplicar técnicas de análisis e interpretación crítica de la información para la toma de decisiones.

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

CE7 - Conocer los principios y técnicas de la comunicación pública y aplicarlos al diseño, la ejecución y el análisis de la estrategia global de las organizaciones públicas.

CE8 - Crear, desarrollar y liderar equipos de trabajo en el sector público y participar en redes y alianzas para el logro de objetivos.

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.



# PLAN DE APRENDIZAJE

## Actividades formativas

AF1 - Clases presenciales (37,5 horas - 100% presencialidad)

AF2 - Trabajos en equipo (20 horas - 0% presencialidad)

AF3 - Trabajos individuales (40 horas - 0% presencialidad)

AF4 - Participación en foros en el aula virtual (20 horas - 0% presencialidad)

AF5 - Trabajo autónomo (32,5 horas - 0% presencialidad)

## Metodologías docentes

Todas las sesiones tendrán un enfoque práctico, pegado a la realidad y muy centrado en la necesidad de que los contenidos puedan ser aplicados en la actividad profesional real del alumnado.

## Resultados de aprendizaje

A la finalización de esta asignatura, el alumnado será capaz de:

1. Reflexionar sobre los retos que se plantean al sector público y sobre las particularidades de la planificación pública para adaptarlos a su realidad organizativa:

- Analizar el entorno en el que opera la administración.
- Visualizar las actitudes reales, no teóricas, que toman las administraciones ante ese entorno.

2. Valorar de forma crítica y constructiva los factores clave para el desarrollo de planteamientos proactivos por parte de las administraciones públicas:

- Comprobar cómo la planificación intenta dotar a la organización de mecanismos para afrontar el futuro en las condiciones más favorables.
- Revisar cómo el proceso de planificación intenta incorporar los elementos tradicionales de racionalidad y previsión, así como los componentes de participación de agentes internos y externos.

3. Aportar pautas para la elaboración de diagnósticos, diseño de propuestas, preparación de la implementación y realización de seguimiento y evaluación de la planificación:

- Poner en práctica los conceptos de la planificación estratégica: misión, visión, valores, objetivos e indicadores.
- Corroborar la importancia de la necesaria iteración y flexibilidad de un plan estratégico.

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

- Identificar los aspectos a tener en cuenta antes de elaborar un plan de comunicación interna y

conocer las fases a seguir a partir de este análisis previo.

- Revisar los factores a afrontar en la estrategia comunicativa para ser una herramienta útil para la organización y para las personas que trabajan en ella.

5. Compartir instrumentos y estrategias para el diseño, la planificación, la organización y la evaluación de la comunicación en las Administraciones públicas:

- Aprender a elaborar el plan de comunicación interna adaptado a nuestra organización y a integrarlo en la planificación estratégica, teniendo en cuenta la estrategia y el encaje con nuestra cultura corporativa.
- Abordar la comunicación interna en situaciones de crisis.

# SISTEMA DE EVALUACIÓN

## Descripción del sistema de evaluación

La asignatura se evaluará de la siguiente manera:

EV2 - Evaluación de los trabajos en equipo (40 % de la calificación final)

EV3 - Evaluación de los trabajos individuales (30 % de la calificación final)

EV3.- Evaluación e los trabajos individuales. Programa de comunicación (20 % de la calificación final)

EV4 - Evaluación de la participación en foros en el aula virtual (10 % de la calificación final)

**El trabajo en equipo (40%),** se valorará de 0 a 10 puntos 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: 0-5 puntos

**El trabajo individual (30%),** se valorará de 0 a 10 puntos y para ello se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- Solidez de la línea argumental en las respuestas: 0-5 puntos
- Utilización de ejemplos para reforzar la línea argumental: 0-3 puntos
- Calidad de la redacción: 0-2 puntos

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

- Calidad de las aportaciones propias al debate: 0-7 puntos
- Calidad de comentarios a otras aportaciones: 0-3 puntos

**El trabajo individual . Programa de comunicación (20%),** se valorará de 0 a 10 puntos y para ello se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- Claridad (precisión conceptual y claridad de expresión) y fundamentación (aportación de referencias): 0-2,5 puntos
- Riqueza de contenido (aportación adecuada de ideas y capacidad de reflexión): 0-4,5 puntos
- Calidad de la presentación oral (sesión presencial) y en formato: 0-3 puntos



## PROFESORADO

### Profesor responsable

**Herranz Moral, Enric**

### Profesorado

**Álvarez Mena, Alejandro David**

**Bordas Santacreu, Montserrat**

**Ferrer Masagué, Montserrat**

**López Acera, Amalia**

**Rodríguez Lardin, Miquel**

# HORARIO

## Horario

La asignatura se divide en una parte no presencial y una parte presencial. La planificación detallada para cada curso académico puede consultarse en el Aula Virtual.

A continuación, se propone un esquema de trabajo orientativo y de planificación para esta asignatura:

### Parte no presencial:

#### 1. Trabajo autónomo.

Realización de las siguientes actividades de carácter obligatorio:

Bibliografía y documentación adicional: lectura y revisión de materiales escritos (contenido conceptual, ejemplos y otros documentos complementarios).

#### 2. Participación en foros en el aula virtual: &#8220;Los retos de futuro y la planificación estratégica":

- Cada participante debe realizar al menos dos aportes, combinando la reflexión conceptual y evidencias concretas propias del sector público.

#### 3. Trabajo en equipo: &#8220;Análisis y propuestas de mejora de la planificación estratégica&#8221;:

- Se propondrá el desarrollo en grupos de 4 participantes la realización de un trabajo grupal consistente en el análisis y valoración crítica (constructiva, incluyendo propuestas de mejora) de un plan estratégico.

#### 4. Trabajo individual: &#8220;Diseño de un plan de comunicación interna&#8221;:

- Un documento reflexivo que concrete los aspectos a tener en cuenta en mi organización que orientarán sobre los pasos y la metodología necesarios para diseñar un plan de comunicación interna. El objetivo es incidir en la importancia de vincular la comunicación interna con la estrategia corporativa y la satisfacción de las necesidades comunicativas de las personas.

### **5. Webinarios de seguimiento de la asignatura.**

A lo largo del periodo no presencial, se programarán 4 webinarios:

- Presentación de la asignatura a cargo de Enric Herranz, Coordinador de la asignatura.
- Reflexiones conjuntas sobre el foro &#8216;Los retos de futuro y la planificación estratégica&#8217; a cargo de David Sancho, docente de la asignatura.
- Dinámica grupal sobre comunicación interna a cargo de María Rodríguez, docente de la asignatura.
- Acompañamiento al trabajo en equipo &#8216;Análisis y propuestas de mejora de la planificación estratégica&#8217; a cargo de Miquel Salvador, docente de la asignatura.

### **Parte presencial:**

Las clases presenciales se celebrarán en la sede del INAP en Alcalá de Henares.

# BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES RELACIONADOS

## Bibliografía

### BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA

Serán lecturas obligatorias las siguientes:

La lectura siguiente se plantea como estímulo inicial para reflexionar sobre los procesos de transformación de las organizaciones públicas y la necesidad de incorporar la planificación como respuesta.

- Ramió, C. (2018): «Los retos de la Administración pública del futuro: sostenibilidad económica, innovación y robotización». En RICEG. Revista Internacional de Ciencias del Estado y de Gobierno, Vol. 1: Núm. 3, pp. 315-354.

Las lecturas siguientes se proponen como referentes de partida para la reflexión sobre los conceptos generales de la planificación estratégica:

- Armijo, M. (2011): Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile. ILPES-CEPAL. Capítulo VI. «Componentes del proceso de planificación estratégica», pp. 29-54.
- Colino, C. y Del Pino, E. (2016): Guía metodológica para el desarrollo de procesos de planificación de políticas públicas en el ámbito sectorial. Madrid. AEVAL. Capítulo 4. Proceso de planificación y diseño conjunto de políticas públicas», pp. 19-46.

La lectura siguiente se propone como aproximación crítica a los procesos y dinámicas de planificación:

- Mintzberg, H. (1994): «Los peligros de la planificación estratégica». Harvard Deusto Business Review, núm. .60 (2), pp. 4-17.

La lectura siguiente se propone para relacionar la planificación estratégica con la Agenda 2030, abordando cuestiones como la intersectorialidad, el enfoque de combos y la teoría del cambio.

- NU. CEPAL (2018): «Guía metodológica: planificación para la implementación de la Agenda 2030 en América Latina y el Caribe»;

La lectura aborda desde una mirada práctica y metódica la necesidad de gestionar la comunicación de forma sistematizada y planificada para que esta sea efectiva y duradera.

- Cáceres, S (2016). «Comunicación interna, pilar de la estrategia organizacional: planificación y nuevas tendencias para empresas y colaboradores mejor comunicados»; Internal Comunicaciones.

La lectura siguiente ilustra de manera práctica cómo adoptar y diseñar un plan de comunicación interna estratégico a partir de preguntas y respuestas fundamentales con el objetivo de ser una guía básica para entender la disciplina:

- Cuenca, J i Verazzi, L (2018): "Guía fundamental de la comunicación interna.", Editorial UOC.

La lectura siguiente se propone para introducir a la administración pública como unidad que comunica, que tiene el desafío de estar más en sintonía con las personas a las que sirve:

- Canel, M. (2018): "La Comunicación de la Administración Pública: Para gobernar con la sociedad"; Fondo de Cultura Económica. Introducción, pp. 11-14.

La lectura siguiente ilustra de manera práctica cómo adoptar y diseñar un plan de comunicación estratégica en diez etapas:

- Gobierno de Navarra (2011): ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Gobierno de Navarra. Pamplona.

## BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

Durante las sesiones presenciales se ofrecerá nueva bibliografía recomendada.

- David, F. R. (2003): Conceptos de administración estratégica. Pearson Education, México.
- Merinero, R. (2010): Planificación Estratégica Urbana y Territorial: elementos básicos para su aplicación en la administración local. Sevilla. Junta de Andalucía.
- Moore, M. (2001): Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. Harvard University Press.
- Moore, M. (1998): Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Barcelona, Paidos.
- OCDE (2018): "Communicating Open Government, a How to Guide"; se incorpora como referencia inicial para destacar el papel estratégico de la comunicación y su desarrollo a nivel concreto
- Pettigrew, A. M.; Thomas, H. and Whittington, R. (2011): Handbook of Strategy and Management. Sage Publications.
- Ramió, C. (2017): La Administración pública del futuro (horizonte 2050). Instituciones, política, mercado y sociedad de la información. Madrid, Ed. Tecnos.
- Ramió, C. (2019): Inteligencia artificial y Administración pública. Robots y humanos compartiendo el servicio público. Madrid, Ed. Catarata.
- Sánchez Albavera, F. (2003): Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. ILPES &#8211; Serie gestión pública, núm. 32.
- Sancho, D. (1999): "La publicidad en los Servicios Públicos", en Gestión de Servicios Públicos: Estrategias de marketing y calidad. Madrid, Tecnos.
- Thompson, J. and Martin, F. (2010): Strategic Management: Awareness & Change. London, South-Western Pub.

