

# Trabajo de fin de Máster

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA  
(edición octubre)**

***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 perseguido con la realización de este Trabajo es comprobar que el alumno ha adquirido la capacidad de identificar y analizar los problemas sobre los que se ha trabajado en las distintas materias.

Además, adquirirá la habilidad de presentar al lector de modo argumentado su investigación, lo que supondrá la adquisición de las competencias mínimas para desarrollar una carrera profesional no sólo en el ámbito de la investigación del análisis sobre gobierno y administración pública, sino también en otros relacionados con estas materias, para los que la experiencia nos indica que nuestro Programa prepara de forma específica.

En sí, el Trabajo Fin de Máster constituye la prueba de madurez intelectual y de asimilación de los conocimientos adquiridos por el alumno, quien debe planear un proyecto de investigación sobre alguno de los temas tratados a lo largo del Máster, con definición del objeto de estudio, objetivos, metodología y marco teóricoconceptual que analice cualquiera de las materias que han sido estudiadas en el curso, aportando datos, soluciones de problemas, etc.

## Título asignatura

Trabajo de fin de Máster

## Código asignatura

102738

## Curso académico

2025-26

## Planes donde se imparte

[MÁSTER UNIVERSITARIO EN ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA \(edición octubre\)](#)

## Créditos ECTS

9

## Carácter de la asignatura

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

## Duración

Anual

## Idioma

Castellano

# CONTENIDOS

## Contenidos

### Contenido y procedimiento

El contenido de los proyectos será variable pero cuando se refiera a intervenciones de mejora en una organización todos incluirán:

1. Detección de un problema, amenaza u oportunidad concreta en la unidad organizativa de acogida.
2. Análisis de situación del problema, amenaza u oportunidad. Esto incluye: análisis de capacidades organizativas, análisis de necesidades de los clientes, análisis de las acciones emprendidas por la organización para solucionar las necesidades con las capacidades de que dispone.
3. Diseño de alternativas que potencien los puntos fuertes de los programas en curso y que solucionen los puntos débiles detectados.

Los/as participantes deben proponer temas de Trabajo Fin de Máster a la Dirección del Programa con entidad académica y/o utilidad profesional. El alumno/a debe plantear un proyecto de investigación sobre alguno de los temas tratados a lo largo del Máster, con definición del objeto de estudio, objetivos, metodología y marco teórico-conceptual, que analice cualquiera de las materias que han sido estudiadas en el curso, aportando datos, soluciones de problemas, etc.

La Dirección Académica encargará a un tutor/a académico/a especializado en el tema o área propuesto por el/la estudiante para la dirección y seguimiento del TFM. Cada tutor/a organizará, en coordinación con la dirección del Programa, aquellas acciones de apoyo que considere más adecuadas para facilitar al alumnado el desarrollo de los trabajos en sus aspectos metodológicos, de documentación y de presentación de manera adecuada a la audiencia y proporcionará a los estudiantes los espacios de trabajo necesarios para su desarrollo.

Los tutores de TFM tendrán entre sus obligaciones las siguientes:

- Guiar al alumno en el logro de los objetivos marcados
- Proporcionar bibliografía específica que facilite la labor de documentación del alumno
- Asesorar, supervisar y corregir los sucesivos borradores del trabajo
- Discutir con el alumno los resultados y conclusiones obtenidas
- Ayudar al alumno a preparar la presentación y defensa del TFM

### Metodología y entregables obligatorios

Para la evaluación del TFM se tiene en cuenta tanto el documento final resultante, como el cumplimiento de las fases y etapas para su elaboración. Este módulo consiste en desarrollar habilidades de investigación, y para ello sólo es posible si el trabajo se ha redactado de la mano del tutor/a que se asigne y cumpliendo con las distintas entregas que se van a señalar a continuación.

**IMPORTANTE.** No podrán defender su TFM aquellos alumnos que no cumplan con estas fases y obtengan el visto bueno del tutor asignado. Este visto bueno queda reflejado en el Informe que la Dirección facilita a cada tutor.

**1. Propuesta de tema.** Lo primero que debe hacer el alumno/a es presentar una o dos propuestas de tema sobre las que está interesado desarrollar su TFM. Es suficiente con redactar tres o cuatro líneas en las que se explique de manera clara qué se quiere investigar.

Una recomendación es que se elijan temáticas que tienen que ver con la actividad profesional del estudiante.

**2. Entrega de propuesta de proyecto de investigación.** Una vez que la dirección del máster autoriza la temática y se asigna tutor, el alumno debe elaborar una propuesta de proyecto de investigación (entre cinco y diez páginas aproximadamente), siguiendo el esquema marcado en el vídeo colgado en el Campus Virtual (en el Módulo TFM).

**3. Primer avance de TFM.** El alumno deberá presentar un primer avance de la investigación en la que aparezca desarrollado el capítulo con el marco conceptual y el estado de la cuestión. Para avanzar necesitará el visto bueno de su tutor.

**4. Segundo avance de TFM.** El segundo avance deberá incluir las correcciones aportadas anteriormente por el tutor, además de desarrollar el capítulo con la descripción y diagnóstico de situación (según cada caso). Este documento necesitará recibir también el visto bueno de su tutor.

**5. Entrega primer borrador de TFM.** Deberá entregar en plazo un primer borrador de TFM para el análisis y revisión del tutor o tutora, quien hará las últimas aportaciones de cara al cierre del documento.

**6. Entrega final del TFM.** Se entregará la versión final del trabajo para su posterior defensa ante un Tribunal.

Insistir que estas etapas son de obligado cumplimiento, para las cuales será obligatorio estar en constante comunicación con el tutor o tutora que se les asigne, quien emitirá una propuesta de calificación que servirá de referencia para el Tribunal.

Las acciones relacionadas con el TFM son fundamentalmente:

- Diseño, presentación y corrección del TFM
- Planificación de las actividades básicas a desarrollar para alcanzar los objetivos establecidos
- Recopilación de la información necesaria para el desarrollo del trabajo
- Organización y análisis de la información obtenida
- Redacción preliminar de los distintos capítulos del TFM
- Corrección y redacción final de los distintos capítulos del TFM
- Preparación de la presentación del TFM ante el tribunal

No será responsabilidad del tutor-director buscar al alumno para estar en contacto, sino responsabilidad del alumno estar en contacto con el tutor-director, según la planificación que hayan establecido inicialmente y el medio de comunicación será el correo electrónico.

## Reglas de estilo para la redacción del documento

Normas para la elaboración del documento:

La extensión y el formato del documento serán fijados por cada tutor siguiendo las normas establecidas por la Dirección del Máster. Independientemente, se recomienda que tenga una extensión mínima de 80 páginas y una máxima de 120 páginas, excluyendo portada e índice y anexos (éstos irán al final del documento).

• Tipo de letra: Tahoma 12

• Párrafo:

- Interlineado: 1,15

- Sangría:

» Izquierda: 0

» Derecha: 0

- Espacio entre párrafos: Anterior y posterior 6 ptos.

- Justificado en ambos márgenes

La primera página del documento recogerá la portada del trabajo con los logos del Instituto Universitario de Investigación Ortega-Marañón y de la UIMP, nombre del Máster, título del proyecto (en español y en inglés), nombre del alumno, nombre del tutor-director, y curso académico. Se aportará en el Campus Virtual un modelo.

El documento se entregará en formato electrónico, en un solo archivo PDF (o en dos si hubiera anexos que no se puedan añadir al documento principal), en el buzón de entrega que se habilitará en el Campus Virtual.

En un trabajo de estas características es necesario que se introduzcan comentarios de otros textos o citas literales de otros libros o artículos; en cualquier caso, deberán aparecer citados en el trabajo y se añadirá a los contenidos básicos indicados arriba otro denominado: bibliografía. Cualquier utilización de comentarios o textos de otras personas que no aparezcan debidamente citados se considerará plagio y supondrá necesariamente el suspenso del trabajo y, en su caso, la apertura de un expediente.

#### Citas:

Las citas de libros y artículos en el texto aparecerán en el cuerpo del texto y no en notas a pie de página. Se harán indicándose entre paréntesis el apellido del autor/a en minúsculas, seguido del año y página de la publicación. Ej.: (Antón, 2000:31). Si dos o más documentos tienen el mismo autor/a y año, se distinguirán entre sí con letras minúsculas a continuación del año y dentro del paréntesis (Coté, 1985a). Los documentos con dos autores se citan por sus primeros apellidos unidos por &#8220;y&#8221;(Newton y Norris, 2000). Para los documentos con más de dos autores se abreviará la cita indicando solamente el apellido del primer autor seguido de &#8220;et al.&#8221;.

**Las referencias bibliográficas** se pondrán al final del texto, siguiendo el orden alfabético de autores y según las siguientes formas establecidas:

• En caso de autores múltiples: primer autor: apellido/nombre; restantes autores: nombre/apellido. Si no son más de tres autores, hay que mencionarlos a todos; si son más de tres, hay que poner al primero y luego (et al.).

• Año de publicación entre paréntesis.

• Título del artículo o de un capítulo de un libro entre comillas y del libro en cursiva. El nombre de la revista también irá en cursiva.

• Lugar de publicación, editorial o nombre de la revista, número y páginas que comprende.

Como referencia, se pueden citar los siguientes ejemplos ilustrativos:

a) Referencias de libros:

&#8226; Inglehart, Ronald (1997): Modernization and Postmodernization, Princeton: Princeton University Press.

&#8226; Campbell, Angus et al. (1960): The American Voter, New York: Wiley.

b) Referencias a capítulos de libros:

&#8226; Newton, Kenneth y Pippa Norris (2000): &#8220;Confidence in Public Institutions: Faith, Culture, or Performance?&#8221;, en S. Pharr y R. Putnam (eds.), Disaffected Democracies: What's Troubling the Trilateral Countries?, Princeton: Princeton University Press.

c) Referencias a artículos de revistas:

&#8226; Clarke, Harold D., Nitish Dutt y Allan Kornberg (1993): &#8220;The Political Economy of Attitudes toward Polity and Society in Western European Democracies&#8221;, Journal of Politics, 55(4): 998-1021.

d) Referencias de Internet:

&#8226; Green, Melanie, Jon A. Krosnick y Allyson L. Holbrook (2001): The Survey Response Process in Telephone and Face-to-Face Surveys: Differences in Respondent Satisficing and Social Desirability Response Bias (en línea).  
<http://www.clas.ufl.edu/users/kenwald/pos6757/spring02/tch62.pdf>, acceso 1 de abril de 2011.

# RESULTADOS DE APRENDIZAJE Y DE FORMACIÓN

## Generales

CG1.- Comprensión sistemática de los conocimientos adquiridos, que les permita resolver problemas en entornos poco conocidos y en contextos amplios

CG2.- Capacidad para integrar conocimientos y formular juicios razonados, incluso a partir de información incompleta o limitada

CG3.- Formulación de opiniones y reflexiones que consideren responsabilidades sociales y éticas

CG4.- Capacidad para comunicar conclusiones, conocimientos y razones argumentadas, tanto a público especializado como no experto en la materia

CG5.- Adquisición de habilidades de aprendizaje que favorezcan la obtención de nuevos conocimientos en la vida profesional

## Transversales

CT1.- Capacidad de análisis y síntesis

CT2.- Capacidad de organización y planificación

CT3.- Habilidades de comunicación oral y escrita

CT4.- Capacidad de gestión de la información

CT5.- Resolución de problemas

CT6.- Capacidad crítica y autocrítica

CT7.- Trabajo en equipo de carácter multidisciplinar

CT8.- Compromiso ético con el servicio público

CT9.- Manejo de las tecnologías de la información y comunicación

## Específicas

CE1.- Capacidad para la realización de análisis sistemáticos con especial atención a la gestión de las interdependencias del entorno (impacto de las transformaciones del entorno global en la gestión pública).

CE2.- Capacidad para el análisis y comprensión de los factores de cambio y resistencia al cambio del sector público nacional.

CE8.- Capacidad para el análisis y comprensión de diseños de investigación y de técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa adecuado a la toma de decisiones.

CE13.- Capacidad para el diseño de instrumentos de infraestructura ética en organizaciones públicas.

CE19.- Capacidad para transferir los conocimientos, habilidad y actitudes transmitidas en el curso a un proyecto de mejora de gestión que añada valor al sector público correspondiente.

## **PLAN DE APRENDIZAJE**

### **Actividades formativas**

AF3.- Lecturas de textos científicos recomendados (65 horas)

AF7.- Trabajos individuales (150 horas)

AF9.- Sesiones de tutorías (10 horas)

### **Metodologías docentes**

MD4.- Trabajos sobre textos científicos (comentario de texto)

MD5.- Trabajos individuales y en grupo

### **Resultados de aprendizaje**

Realizar, presentar y defender un trabajo con utilidad profesional y entidad académica que cumpla con las competencias tanto transversales como generales y específicas.

# SISTEMA DE EVALUACIÓN

## Descripción del sistema de evaluación

SE5.- Trabajos individuales de manera presencial u orientados desde el aula virtual (50% ponderación máxima)

SE6.- Defensa ante la Comisión de Estudios del Trabajo de fin de Máster (50% ponderación máxima)

Los trabajos serán individuales. El TFM solamente se podrá defender ante el Tribunal previa autorización del tutor y una vez que la herramienta anti-plagio arroje una coincidencia inferior al 15%. Para la evaluación académica se establecerá un Tribunal con el fin de garantizar la correcta evaluación de las competencias tanto transversales como generales y específicas. El Tribunal se compondrá de tres miembros (profesores o investigadores) asignados por la Comisión Académica del Máster.

Para la evaluación por el tribunal se utilizarán como elementos de análisis los siguientes:

- a) Diseño de la investigación, marco conceptual y estado de la cuestión (20%)
- b) Descripción &#8211; Alcance del objeto de estudio- (10%)
- c) Diagnóstico de situación (20%)
- d) Propuestas de intervención (20%)
- e) Estilo y redacción (15%)
- f) Defensa (15%)

La calificación se otorgará en función de la siguiente escala numérica de 0 a 10, con expresión de dos decimales, a la que tendrá que añadirse su correspondiente calificación cualitativa:

0 &#8211; 4,90	Suspenso
5,00 &#8211; 6,90	Aprobado
7,00 &#8211; 8,90	Notable
9,00 &#8211; 10,00	Sobresaliente
	Puede proponerse Matrícula de Honor

A la terminación de cada curso académico la Comisión Académica podrá conceder la mención de &#8220;Matrícula de Honor&#8221; a uno o varios TFM, siempre que éstos, en la evaluación final, hayan obtenido una calificación cualitativa de &#8220;Sobresaliente&#8221;.

De conformidad con lo dispuesto en el Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre, por el que se establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional, el número de estas menciones no podrá exceder del cinco por ciento de los alumnos matriculados en la materia, salvo que el número de alumnos matriculados sea inferior a 20, en cuyo caso se podrá conceder una sola Matrícula de Honor.

## Calendario de exámenes

Para la 1ª Edición (España) en el mes de junio se realizará la primera convocatoria para la presentación y defensa de los Trabajos Fin de Máster (TFM), abriéndose una segunda convocatoria durante el mes de septiembre.

## **PROFESORADO**

### **Profesor responsable**

**López Rodríguez, Silvia**

*DOCTORA EN DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA.*

*COORDINADORA ACADÉMICA.*

*INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN ORTEGA-MARAÑÓN.*

**Bazaga Fernández, Isabel**

*Profesora titular de Universidad.*

*Universidad Rey Juan Carlos - Madrid*

**García López, Pedro Marcos**

*DOCTOR EN CIENCIAS POLÍTICAS Y DE LA ADMINISTRACIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES*

*Jefe de Estudios / Profesor asociado*

*Instituto Universitario de Investigación Ortega-Marañón / Universidad Rey Juan Carlos*

### **Profesorado**

**Tamayo Sáez, Manuel**

*Doctor en Ciencia Política, Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología.*

*Profesor Contratado Doctor, Ciencia Política y de la Administración.*

*Universidad Rey Juan Carlos.*

**Casal Oubiña, Daniel**

*Doctor en Ciencia Política.*

*Profesor Ayudante Doctor de Ciencia Política y de la Administración.*

*Universidad Rey Juan Carlos Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.*

**Cortés Abad, Óscar Antonio**

*DOCTOR EN DERECHO, INGENIERO INDUSTRIAL.*

*PROFESOR CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN (ACR. TITULAR UNIVERSIDAD POR ANECA).*

*UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS.*

**Bermejo Casado, Rut**

*Doctor en Derecho.*

*Profesor Contratado Doctor de Derecho de Público y Ciencia Política.*

*Universidad Rey Juan Carlos Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.*

**Benlloch Sanz, Pablo**

*Doctor en Derecho.*

*Profesor Contratado Doctor de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.*

*Universidad Rey Juan Carlos.*

*Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.*

**Cruz Rubio, César Nicandro**

*Doctor por la UCM.*

*Doctorado de Excelencia Gobierno Administración Pública IUIOG.*

*Investigador principal / Profesor asociado (Ciencia políticas y sociales)*

*Gigapp Research Network / Universidad Carlos III de Madrid*

**Cortés Cediél, María Elicia**

*Doctora en Ciencias Políticas y de la Administración y Relaciones Internacionales.*

*Profesora asociada del Departamento de Ciencia Política y de la Administración.*

*UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID, FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA.*

**Peña Jiménez, María Palma**

*Doctora en Comunicación política.*

*Titular de Universidad .*

*Universidad Rey Juan Carlos.*

**Menéndez Sebastián, Paz**

*Doctora en Derecho.*

*CATEDRÁTICA DE DERECHO DEL TRABAJO.*

*Universidad de Oviedo.*

**Bermejo Pérez, María Paz**

*DOCTORADO EN AMÉRICA LATINA CONTEMPORÁNEA. INSTITUTO UNIVERSITARIO ORTEGA Y GASSET -FACULTAD DE GEOGRAFÍA E HISTORIA COMPLUTENSE*

*PROFESORA COLABORADORA*

*INSTITUTO UNIVERSITARIO ORTEGA Y GASSET. UNIVERSIDAD INTERNACIONAL  
MENENDEZ PELAYO Y UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS*

**Alda Fernández, Mercedes**

*Doctora.*

*Titular de Universidad. Área de Ciencia Política y de la Administración.*

*Universidad Rey Juan Carlos / Facultad de CC. Jurídicas y Políticas / Madrid*

**Velasco González, María**

*DOCTURA CIENCIA POLÍTICA.*

*DIRECTORA I+D+i.*

*SEGITTUR.*

**Alonso Julián, José María**

*Ingeniero Agrónomo, MBA Instituto de Empresa y Máster Historia del Arte*

*ExDirector de Operaciones y Recursos Humanos*

*UNÍSONO*

**Tarrero Martos, María José**

*LICENCIADA EN DERECHO.*

*Consejera de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social en la Representación Permanente de España ante la UE.*

*Representación Permanente de España ante la UE.*

**Polo Garrón, Emilio**

*Licenciado en Ciencia Política. Máster en Cooperación Internacional y Desarrollo.*

*Coordinador de Asilo y Refugiados.*

*Fundación San Juan de Dios.*

**Ávila Gómez, Enrique**

*Licenciado en derecho.*

*DIRECTOR DEL CENTRO DE ANÁLISIS Y PROSPECTIVA.*

*DIRECCIÓN GENERAL DE LA GUARDIA CIVIL.*

**Rodríguez Rodríguez, Claudia Marcela**

# BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES RELACIONADOS

## Bibliografía

La biblioteca de la Fundación José Ortega y Gasset-Gregorio Marañón dispone de libros, publicaciones periódicas y bases de datos especializadas a disposición de los alumnos.