

# MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y LIDERAZGO PÚBLICOS

III EDICIÓN 2023 - 2025

## GUÍA DE ESTUDIO

Asignatura: Planificación y comunicación estratégicas

Madrid, octubre de 2023

Coordinador: Enric Herranz Moral

## ÍNDICE

1. Presentación y objetivos generales de la asignatura .....	3
2. Objetivos de aprendizaje.....	3
3. Contenidos .....	4
4. Competencias.....	7
5. Plan de aprendizaje .....	9
6. Planificación .....	10
7. Sistema de evaluación.....	20

## 1. Presentación y objetivos generales de la asignatura

Esta asignatura tiene como objetivo proporcionar las herramientas y habilidades necesarias para planificar y comunicar de manera estratégica diferentes áreas de responsabilidad de la administración. Se enfocará en la comprensión de los principios de la planificación estratégica y la comunicación efectiva, adaptados al contexto específico del sector público.

La asignatura adopta un formato teórico-práctico que combina conceptos y metodologías clave con ejemplos y casos prácticos de planificación y comunicación estratégica en el ámbito de la administración pública. Se utilizarán estudios de caso reales para ilustrar los desafíos y oportunidades que enfrentan los directivos en su toma de decisiones estratégicas y en la comunicación con distintos grupos de interés.

Los objetivos generales de la asignatura son los siguientes:

- Comprender los fundamentos de la planificación estratégica en el contexto de la administración pública y su importancia para el logro de los objetivos institucionales.
- Desarrollar la capacidad de diseñar, implementar y evaluar planes estratégicos que respondan a las necesidades y demandas de la sociedad y el entorno político.
- Adquirir habilidades de liderazgo estratégico para guiar a sus equipos y organizaciones hacia el logro de los objetivos estratégicos.

## 2. Objetivos de aprendizaje

La asignatura busca empoderar a los directivos de la administración pública con las herramientas necesarias para abordar los desafíos de la planificación y comunicación estratégica en un contexto complejo y cambiante, y así contribuir al logro de los objetivos institucionales y al bienestar de la sociedad.

Al finalizar la asignatura, los participantes deberán ser capaces de:

- Identificar los principales actores y grupos de interés en el ámbito de la administración pública y comprender sus necesidades y expectativas.
- Elaborar un diagnóstico estratégico de la organización para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Definir objetivos estratégicos claros y alcanzables, alineados con la misión y visión de la institución pública.
- Diseñar planes de acción que integren políticas y programas para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.
- Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación para medir el avance y el impacto de las estrategias implementadas.
- Desarrollar habilidades de comunicación estratégica para transmitir mensajes claros y persuasivos a distintos públicos, incluyendo medios de comunicación, ciudadanos y otros empleados públicos.

- Utilizar las tecnologías de la información y la comunicación de manera efectiva para potenciar la comunicación institucional.

### 3. Contenidos

Los contenidos que se propone tratar durante el desarrollo de la asignatura son los siguientes:

- **Módulo 1. Conceptualización y análisis estratégico.**

1. Conceptualización.

- ¿Por qué planificar?
- Planificación tradicional y estratégica
- Estrategia y planificación
- Concepto de planificación estratégica
- Espacios horizontales y verticales de planificación estratégica

2. La estrategia.

- Estructura y jerarquización del plan estratégico
- Acordar la realización del plan
- Definir la misión
- Establecer la visión
- Establecer los valores

3. El análisis estratégico

- El análisis del entorno
- El análisis interno
- El análisis de la demanda ciudadana.

- **Módulo 2. El plan estratégico y la dirección del plan**

1. El plan

- Las líneas estratégicas
- Los objetivos operativos
- Las actuaciones y proyectos
- La concreción del Plan

2. La dirección estratégica

- El seguimiento del Plan
- La evaluación del Plan
- Instrumentos de dirección
- Los roles en la dirección
- Riesgos de la dirección

- **Módulo 3. La comunicación estratégica**

1. Comunicación estratégica en la administración pública.

- Retos y oportunidades de la comunicación en el sector público.
  - Comunicación institucional: ¿a quiénes representamos al comunicar?
  - Comunicación interna: ¿el equipo primero?
  - Estrategia de comunicación: el qué y el cómo.
  - Posicionamiento de la comunicación y reputación: colocar a las personas en el centro.
  - El ADN de la institución: esencia, valores y propósito.
2. Definición de objetivos de comunicación estratégica e implementación del plan en acciones para generar impacto.
- La planificación como herramienta de gestión de la comunicación estratégica.
  - Características y fases para la elaboración de un plan de comunicación de una administración pública.
  - Formulación equilibrada de objetivos de comunicación.
  - Seguimiento y evaluación de las acciones del Plan de Comunicación.
3. Comunicación clara para adaptar los mensajes y estrategias a los diferentes canales y medios.
- Principios de la comunicación amable y no violenta.
  - Elementos y características de un mensaje efectivo: claridad, coherencia, relevancia y persuasión.
  - Identificación de los mensajes clave y elaboración de narrativas claras y persuasivas para los distintos públicos.
  - Adaptación de mensajes a diferentes canales y medios.
4. Comunicación en situaciones potencialmente críticas o especialmente sensibles
- Identificación de situaciones especiales.
  - La interacción del equipo con estas situaciones especiales.
  - La interacción con los usuarios y otros agentes.
  - Preparación y comunicación efectiva durante situaciones de crisis.

Los elementos pedagógicos que se utilizarán incluirán:

- Una presentación atractiva elaborada para presentar los argumentos e ideas clave.
- Se resaltarán los aspectos más importantes de la presentación en un material claro y conciso que luego se podrá compartir entre los participantes como referencia de la acción.
- El diseño de actividades para reforzar los conocimientos a consolidar. Estas actividades dinámicas se podrán llevar a cabo en pequeños grupos de trabajo donde se facilite el debate, la elaboración de conclusiones, la realización de ejercicios participativos y otros que favorezcan la consolidación y aplicación de conceptos.

Este modelo de trabajo incluye la aplicación de una mirada en la forma de abordar el diseño, impartición y dinamización de las sesiones, que se concreta en las siguientes prácticas:

- Visión sistémica: las personas generan redes e interacciones entre ellas de manera que se fomenta el espíritu de trabajo colaborativo.
- Uso del lenguaje igualitario no sexista tanto en la elaboración de los materiales como en el desarrollo de las sesiones.
- Empoderamiento positivo, realista y responsable que evite dinámicas de victimización o culpabilización a partir del trabajo basado en la asertividad y el lenguaje inclusivo.

- Compromiso con los valores de servicio público propios de la administración pública.

## 5. Competencias

### Competencias básicas y generales

CB1 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.

CB2 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.

CB3 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.

CB4 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.

CB5 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.

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

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 sistémica 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.

### Competencias 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.

## 6. Plan de aprendizaje

Las actividades formativas de esta asignatura serán las siguientes:

Actividad	Horas presenciales	Horas online	Horas totales
AF1.- Clases presenciales	37,5		37,5
AF2.- Trabajo individual		50	50
AF3.- Participación en foros y webinarios		30	30
AF4.- Trabajo autónomo		32,5	32,5
<b>TOTAL</b>	<b>37,5</b>	<b>112,5</b>	<b>150</b>

## 7. Planificación

La asignatura se divide en una parte no presencial y una parte presencial con el calendario que se indica a continuación.

### a. Parte virtual: del 30 de octubre al 17 de diciembre de 2023

#### 1. Trabajo autónomo.

Consistirá en la realización de las siguientes actividades de carácter obligatorio:

- **Bibliografía y documentación adicional.** Consistirá en la lectura y revisión de materiales escritos (contenido conceptual, ejemplos y otros documentos complementarios).
  - La lectura siguiente es el marco general de la asignatura e incluye parte de los contenidos que se tratarán en los módulos 1 y 2:
    - Herranz, E. (2023): “La planificación estratégica en las administraciones públicas”.
  - Los vídeos siguientes, alojados en el aula virtual, permiten familiarizarse con los conceptos principales de la planificación estratégica en el entorno público:
    - 1. ¿Qué es la planificación estratégica?
    - 2. El análisis estratégico
    - 3. La determinación de la estrategia y la redacción del plan
    - 4. El seguimiento y la evaluación del plan
    - 5. Las características de la dirección estratégica
    - 6. Requisitos para el ejercicio de la dirección estratégica
    - 7. Instrumentos para la dirección estratégica
    - 8. Riesgos y efectos de la dirección estratégica
    - 9. El ejercicio de la dirección estratégica
  - Los documentos siguientes permiten introducirse a las herramientas más frecuentes de la planificación estratégica:
    - Herranz, E. (2023). “Establecer la misión”
    - Herranz, E. (2023): “Establecer la visión”
    - Herranz, E. (2023): “Establecer los valores”
    - Herranz, E. (2023): “El análisis DAFO”
    - Herranz, E. (2023): “El análisis de los grupos de interés”
    - Herranz, E. (2023): “Los mapas estratégicos”
    - Herranz, E. (2023): “La matriz de priorización”
    - Herranz, E. (2023): “El cuadro de mando integral”

- Herranz, E. (2023): “Plan, programa y presupuesto”
- 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, num. .60 (2), pp. 4-17.
- Los planes estratégicos siguientes permiten observar experiencias prácticas de implementación de planificación:
  - Plan Estratégico del Consejo de Seguridad Nuclear 2020 - 2025
  - Plan estratégico de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores
  - Plan estratégico del Servicio de Bomberos de Navarra
  - Pla estratègic del Port de Barcelona
  - Pla estratègic Transports Metropolitans de Barcelona
  - Plan estratégico del Instituto Nacional de Administración Pública
  - Plan estratégico promocional de las Islas Canarias.
  - Plan Estratégico del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil
  - Plan estratégico de la Universidad de Salamanca
- 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.

## 2. Participación en foros en el aula virtual: “Los peligros de la planificación estratégica”.

Descripción de la actividad: el foro pone de manifiesto que algunos expertos ilustres abominan de la planificación estratégica como método o enfoque de management. A partir de la lectura del texto de Henry Mintzberg ‘Los peligros de la planificación estratégica’, los alumnos deberán reflexionar sobre cuestiones como la siguientes: En situaciones de estabilidad, ¿es necesario planificar?; La planificación, ¿está reñida con la espontaneidad?; La planificación, ¿desaparece cuando las circunstancias son imprevisibles?; ¿Es imprescindible centralizar la planificación en un departamento? ¿En qué casos se hace aconsejable; La planificación, ¿es proceso o proyecto? ¿Fin o medio?; ¿Qué posición debería ocupar la planificación en el ciclo de gestión? ¿Planificación estratégica es un oxímoron? ¿Estrategia es arte y planificación es gestión? Se trata de una actividad obligatoria y evaluable; los criterios de valoración se indican en el apartado 7 de esta guía.

Carga horaria estimada para el alumnado: se prevé una dedicación de 15 horas.

Docente responsable: Enric Herranz.

## 3. Trabajo individual: “Crítica de un plan estratégico aprobado”

Descripción de la actividad: El ejercicio se centra en el análisis y la valoración crítica (constructiva, incluyendo propuestas de mejora) de un plan estratégico aprobado. Cada participante seleccionará un plan estratégico, vigente o de fechas recientes, que constituirá el objeto de estudio.

Combinando las sesiones lectivas, con lecturas y sugerencias del docente, se trata de hacer una revisión integral de un plan estratégico del que se tenga constancia de su implementación. Se espera que cada participante sea capaz de diagnosticar el modelo de análisis que se plantea, valorar su nivel de concreción y desarrollo, así como los instrumentos a los que se asocia.

El trabajo final debería no ser muy extenso (entre 4.000 y 5.000 palabras, es decir, entre unas 12 a 15 páginas -letra Arial, tamaño 12, espacio interlineal 1.5-), y deberá presentarse en el campus virtual. Antes del 1 de diciembre, los participantes comunicarán al docente el plan seleccionado

Carga horaria estimada para el alumnado: se prevé una dedicación de 50 horas.

Docente responsable: Enric Herranz.

#### 4. Webinarios de seguimiento de la asignatura

A lo largo del periodo no presencial, se programarán 4 webinarios que servirán para diferentes finalidades: presentar la asignatura, realizar dinámicas grupales, acompañar el desarrollo de los trabajos, etc.

Los webinars serán los siguientes:

- Lunes, 30 de octubre (16:30 h.). Presentación de la asignatura a cargo de Enric Herranz, Coordinador de la asignatura.
- Jueves, 23 de noviembre (16:30 h.). Mesa redonda con directivos públicos: aplicación práctica de planes estratégicos. Intervienen Miquel Rodríguez Lardín, Gerente del Ayuntamiento de Sitges y Alex Álvarez Mena, Gerente del Ayuntamiento de El Masnou. Modera Enric Herranz.
- Lunes, 27 de noviembre (16:30 h.). Acompañamiento al trabajo 'Crítica de un plan estratégico aprobado' a cargo de Enric Herranz, Coordinador de la asignatura.
- Martes, 5 de diciembre (16:30 h.). Ponencia y debate a cargo de Amalia López Acera. Jefa de la Unidad de Comunicación, Relaciones Institucionales y Participación de la Generalitat de Valencia. Presenta y coordina Enric Herranz.

#### b. **Parte presencial: planificación docente.**

Las sesiones de trabajo tendrán un enfoque activo y participativo y se estructurarán de la manera siguiente:

- Presentación de la sesión y del correspondiente objetivo de aprendizaje.
- Introducción a los contenidos correspondientes a la sesión.
- Propuesta de actividades de trabajo.
- Trabajo activo y participativo, en grupos pequeños, y elaboración de conclusiones por escrito.
- Puesta en común, debate y contraste de los trabajos elaborados.
- Realización de una síntesis integrativa de los resultados obtenidos en relación con el objetivo de aprendizaje inicialmente planteado.

Los elementos pedagógicos que se utilizarán incluirán:

- Una presentación atractiva elaborada para presentar los argumentos e ideas clave.  
Se destacarán los aspectos más importantes de la presentación en un material claro y sintético que luego se compartirá entre las participantes como referencia de la acción.
- Ejercicios de aplicación práctica.  
Se realizará un trabajo de reflexión, análisis y construcción de una propuesta de aplicación en pequeños grupos de que facilite a las participantes la transferencia de los conocimientos trabajados

en una propuesta de conclusiones con acciones a llevar a cabo, fomentando el debate y la participación activa.

- Productos elaborados.

Como valor añadido, de cada sesión se recogerán los productos elaborados por los diferentes grupos de trabajo. Al finalizar, se generará un documento en formato PDF con todos los resultados obtenidos que se facilitará a los y las participantes para que dispongan, como referencia, de los trabajos elaborados.

Este modelo pedagógico combinado incluye, al mismo tiempo, la aplicación de una mirada en la forma de abordar el diseño, la impartición y la dinamización de las sesiones online que se concreta en las siguientes prácticas:

- Entrenamiento de la learnability como competencia de base para facilitar el proceso de transformación hacia la nueva realidad.
- Uso del lenguaje igualitario no sexista tanto en la elaboración de los materiales como en el desarrollo de las sesiones.
- Empoderamiento positivo, realista y responsable que evite dinámicas de victimización o culpabilización a partir del trabajo de sustrato basado en la asertividad y el lenguaje distintivo.
- Planteamiento del aprendizaje y el desarrollo basados en fortalezas.
- Visión de la organización como sistema en el que las personas generan redes e interacciones entre ellas de manera que se fomenta el espíritu de trabajo en colaboración entre los diversos departamentos y áreas para fomentar el intercambio, la visión diversa, la creatividad y la innovación.
- Compromiso con los valores de servicio público.

Las sesiones presenciales serán impartidas por tres docentes que combinarán tres módulos diferenciados:

1. Conceptualización y análisis estratégico. Enric Herranz Moral.
2. Plan estratégico y dirección del plan. Montserrat Bordas Santacreu.
3. Comunicación estratégica. Montse Ferrer Masagué.

### 6.3. Programación de las jornadas presenciales de los días 13,14 y 15 de noviembre:

13/11/2023	GRUPO 1		GRUPO 2	GRUPO 3
10:00-14:30 15:30-19:30	<b>Módulo 1</b>		<b>Módulo 2</b>	<b>Módulo 3</b>
	<b>(Sesión 1)</b>		<b>(Sesión 1)</b>	<b>(Sesión 1 partes 1ª y 2ª)</b>
	<b>Objetivo</b>	Comprender y aplicar los conceptos fundamentales de la planificación estratégica en el contexto de una organización pública.	Revisar y aplicar la metodología para desplegar objetivos en planes de acción efectivos, desde una conciencia de rol directivo.	Conocer los aspectos clave para construir un plan de comunicación desde una perspectiva estratégica.
<b>Producto elaborado</b>	Mapa conceptual de la planificación estratégica	Despliegue de un objetivo en un plan de acción definido con todos sus elementos.	Mapa de empatía de uno de los públicos objetivos identificados./Propuesta de una primera aproximación a un plan de comunicación estratégica de una administración pública.	
14/11/2023	GRUPO 1		GRUPO 2	GRUPO 3
09:00-14:30 15:30-19:30	<b>Módulo 2</b>		<b>Módulo 3</b>	<b>Módulo 1</b>
	<b>(Sesión 1)</b>		<b>(Sesión 1 partes 1ª y 2ª)</b>	<b>(Sesión 1)</b>
	<b>Objetivo</b>	Revisar y aplicar la metodología para desplegar objetivos en planes de acción efectivos, desde una conciencia de rol directivo.	Conocer los aspectos clave para construir un plan de comunicación desde una perspectiva estratégica.	Comprender y aplicar los conceptos fundamentales de la planificación estratégica en el contexto de una organización pública.
<b>Producto elaborado</b>	Despliegue de un objetivo en un plan de acción definido con todos sus elementos.	Mapa de empatía de uno de los públicos objetivos identificados. /Propuesta de una primera aproximación a un plan de comunicación estratégica de una administración pública.	Mapa conceptual de la planificación estratégica	

15/11/2023	GRUPO 1		GRUPO 2	GRUPO 3
	<b>Módulo 3</b> (Sesión 1 partes 1ª y 2ª)		<b>Módulo 1</b> (Sesión 1)	<b>Módulo 2</b> (Sesión 1)
	<b>Objetivo</b>	Conocer los aspectos clave para construir un plan de comunicación desde una perspectiva estratégica.	Comprender y aplicar los conceptos fundamentales de la planificación estratégica en el contexto de una organización pública.	Revisar y aplicar la metodología para desplegar objetivos en planes de acción efectivos, desde una conciencia de rol directivo.
09:00-14:00	<b>Producto elaborado</b>	Mapa de empatía de uno de los públicos objetivos identificados. / Propuesta de una primera aproximación a un plan de comunicación estratégica de una administración pública.	Mapa conceptual de la planificación estratégica	Despliegue de un objetivo en un plan de acción definido con todos sus elementos.

#### 6.4. Programación de las jornadas presenciales de los días 11 y 12 de diciembre:

11/12/2023	GRUPO 1		GRUPO 2	GRUPO 3
10:00-12:00	<b>Módulo 1</b> <b>(Sesión 2)</b>		<b>Módulo 3</b> <b>(Sesión 2)</b>	<b>Módulo 2</b> <b>(Sesión 2)</b>
	<b>Objetivo</b>	Proporcionar las herramientas, conocimientos y habilidades necesarias para comprender, diseñar y ejecutar estrategias efectivas que impulsen el desarrollo de un plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprender la importancia de la comunicación amable y no violenta en la administración pública.</li> <li>● Poner en práctica la formulación de mensajes claros, coherentes y persuasivos.</li> <li>● Identificar y adaptar los mensajes y estrategias de comunicación a diferentes canales y medios para maximizar su impacto.</li> </ul>	Revisar y aplicar la metodología para desplegar objetivos en planes de acción efectivos, desde una conciencia de rol directivo.
	<b>Producto elaborado</b>	Misión, visión y valores (modelo) de la organización de cada participante,	Ideas clave que deben ser transmitidas y mensajes elaborados para realizar una simulación de rueda de prensa, vídeo o reunión informativa interna.	Despliegue de un objetivo en un plan de acción definido con todos sus elementos.
12:00-14:30	<b>Módulo 2</b> <b>(Sesión 2)</b>		<b>Módulo 1</b> <b>(Sesión 2)</b>	<b>Módulo 3</b> <b>(Sesión 2)</b>
	<b>Objetivo</b>	Revisar y aplicar la metodología para desplegar objetivos en planes de acción efectivos, desde una conciencia de rol directivo.	Proporcionar las herramientas, conocimientos y habilidades necesarias para comprender, diseñar y ejecutar estrategias efectivas que impulsen el desarrollo de un plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprender la importancia de la comunicación amable y no violenta en la administración pública.</li> <li>● Poner en práctica la formulación de mensajes claros, coherentes y persuasivos.</li> <li>● Identificar y adaptar los mensajes y estrategias de comunicación a diferentes canales y medios para maximizar su impacto.</li> </ul>
	<b>Producto elaborado</b>	Despliegue de un objetivo en un plan de acción definido con todos sus elementos.	Misión, visión y valores (modelo) de la organización de cada participante,	Ideas clave que deben ser transmitidas y mensajes elaborados para realizar una simulación de rueda de prensa, vídeo o reunión informativa interna.

	<b>Módulo 3 (Sesión 2)</b>		<b>Módulo 2 (Sesión 2)</b>	<b>Módulo 1 (Sesión 2)</b>
<b>15:30-19:30</b>	<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender la importancia de la comunicación amable y no violenta en la administración pública.</li> <li>• Poner en práctica la formulación de mensajes claros, coherentes y persuasivos.</li> <li>• Identificar y adaptar los mensajes y estrategias de comunicación a diferentes canales y medios para maximizar su impacto.</li> </ul>	Revisar y aplicar la metodología para desplegar objetivos en planes de acción efectivos, desde una conciencia de rol directivo.	Proporcionar las herramientas, conocimientos y habilidades necesarias para comprender, diseñar y ejecutar estrategias efectivas que impulsen el desarrollo de un plan.
	<b>Producto elaborado</b>	Ideas clave que deben ser transmitidas y mensajes elaborados para realizar una simulación de rueda de prensa, vídeo o reunión informativa interna.	Despliegue de un objetivo en un plan de acción definido con todos sus elementos.	Misión, visión y valores (modelo) de la organización de cada participante,

12/12/2023	GRUPO 1		GRUPO 2	GRUPO 3
09:00-12:30	<b>Módulo 1 (Sesión 3) (Sesión 3)</b>		<b>Módulo 3 (Sesión 3)</b>	<b>Módulo 2 (Sesión 3)</b>
	<b>Objetivo</b>	Capacitar en la adquisición de las competencias y herramientas necesarias para llevar a cabo un análisis integral y profundo de la situación actual de una organización, su entorno y sus recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aprender a identificar situaciones especialmente sensibles y valorar el papel del equipo de trabajo en la interacción con los usuarios y otros agentes.</li> <li>● Conocer la importancia de la comunicación de crisis en la administración pública.</li> <li>● Preparación para la gestión de crisis y emergencias.</li> <li>● Comunicación efectiva durante situaciones de crisis.</li> </ul>	Revisar y aplicar los aspectos clave que aseguran el logro de objetivos y resultados (sistema de seguimiento y evaluación).
	<b>Producto elaborado</b>	Un análisis PEST, un análisis de los grupos de interés, un análisis DAFO,	Propuesta de estrategia de comunicación para gestionar el escenario de crisis presentado.	Propuesta de indicadores y de un sistema de seguimiento de un plan de acción.
12:30-15:00	<b>Módulo 2 (Sesión 3)</b>		<b>Módulo 1 (Sesión 3)</b>	<b>Módulo 3 (Sesión 3)</b>
	<b>Objetivo</b>	Revisar y aplicar los aspectos clave que aseguran el logro de objetivos y resultados (sistema de seguimiento y evaluación).	Capacitar en la adquisición de las competencias y herramientas necesarias para llevar a cabo un análisis integral y profundo de la situación actual de una organización, su entorno y sus recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aprender a identificar situaciones especialmente sensibles y valorar el papel del equipo de trabajo en la interacción con los usuarios y otros agentes.</li> <li>● Conocer la importancia de la comunicación de crisis en la administración pública.</li> <li>● Preparación para la gestión de crisis y emergencias.</li> <li>● Comunicación efectiva durante situaciones de crisis.</li> </ul>
	<b>Producto elaborado</b>	Propuesta de indicadores y de un sistema de seguimiento de un plan de acción.	Un análisis PEST, un análisis de los grupos de interés, un análisis DAFO,	Propuesta de estrategia de comunicación para gestionar el escenario de crisis presentado.

## 7. Sistema de evaluación

La asignatura se evaluará de la siguiente manera:

Sistema de evaluación	Ponderación
EV1.- Evaluación de los trabajos individuales.	50% de la calificación final
EV2.- Trabajo en equipo (sesiones presenciales)	25 % de la calificación final
EV3.- Evaluación de la participación en foros en el aula virtual.	25 % de la calificación final

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

Criterio de valoración	Ponderación
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
<b>TOTAL</b>	<b>10 puntos</b>

Los **trabajos en equipo de las sesiones presenciales (25%)** se valorarán de 0 a 10 puntos y se realizará una media aritmética de la puntuación obtenida en su elaboración para obtener la nota final.

La **participación en foros en el aula virtual (25%)** se valorará de 0 a 10 puntos y para ello se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

Criterio valoración	Puntuación
Calidad de las aportaciones propias al debate	0 – 7 puntos
Calidad de comentarios a otras aportaciones	0 – 3 puntos
<b>TOTAL</b>	<b>10 puntos</b>

## Metodología

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

## Equipo docente

- **Enric Herranz (coordinador y docente de la asignatura).**

Licenciado en Ciencia Política y de la Administración por la Universidad de Barcelona, diplomado en Gestión y Administración Pública por la Universidad Pompeu Fabra y postgraduado en Economía y Gestión de la Hacienda Autonómica y Local por la Universidad de Barcelona.

Ha desarrollado su actividad profesional en el ámbito de la gestión pública, inicialmente como consultor de organización, recursos humanos y calidad (Faura Casas, S.L), y, con posterioridad, en la Diputación de Barcelona diseñando y desarrollando proyectos estratégicos (CORH-Comunidad de Recursos Humanos), coordinando ámbitos de gestión (presupuestaria, contratación, subvenciones, RRHH) y dirigiendo el área de organización y responsabilidad social corporativa. Desde 2012 es el director de Servicios de Formación de la Diputación de Barcelona.

Es profesor asociado la Facultad de derecho, Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Barcelona. Es formador de empleados públicos, colaborando con diferentes institutos y escuelas de administración pública, en los ámbitos de dirección pública, planificación y dirección estratégica, análisis y evaluación de políticas públicas, planificación y sistemas de evaluación de recursos humanos, gestión y dirección de proyectos, diseño organizativo y modelos de prestación de servicios, entre otros.

- **Montserrat Bordas Santacreu**

Licenciada en Psicología por la Universidad de Barcelona. Diplomada en Dirección de Recursos Humanos por EADA. Máster Dirección de Administraciones Locales por la Universidad de Barcelona. Posgrado Nuevas personas para nuevos retos por la Universidad Pompeu Fabra. Certificación Internacional en Systemic Management y Constelaciones Organizacionales por Talent Manager e INFOSYON (International Forum for System Constellations in Organizations). Certificación en el Programa Mayeutik Coaching® por Borja Vilaseca Institute. Certificación internacional en Instrucción de Kundalini Yoga por KRI (Kundalini Research Institute), AEKY (Asociación Española de Kundalini Yoga) y reconocida por International Yoga Alliance®.

Facilitadora de procesos de learnability, cambio y transformación personal y organizacional. Experiencia en consultoría organizacional sistémica, estrategia y planificación; gestión por objetivos; cultura, valores y compromiso; liderazgo consciente; sistemas de gestión por competencias, desarrollo de competencias personales y profesionales -clásicas y nuevas- orientadas a la integración del cambio y la transformación; entrenamiento orientado al éxito tanto de equipos como individuales; formación directiva y de gestión, tanto presencial como online; creación y facilitación de contenidos síncronos y asíncronos de aprendizaje online.

Directora del Máster en Desarrollo del Talento y Employee Experience de la Universidad de Barcelona. Profesora y tutora en el Posgrado en Dirección y Gestión Públicas de la EAPC. Cofundadora y codirectora de the À company.

▪ **Montse Ferrer Masagué**

Licenciada en Derecho por la Universidad de Girona. Abogada colegiada en el Ilustre Colegio de Abogados de Mataró. Máster en Coaching y Liderazgo Personal (Universidad de Barcelona). Certificación Internacional en Systemic Management y Constelaciones Organizacionales por Talent Manager e INFOSYON (International Forum for System Constellations in Organizations).

Experiencia en proyectos para empresas y organizaciones, consultoras nacionales y multinacionales y en el ámbito de la administración pública en las áreas de consultoría, planificación de recursos humanos, asesoramiento y gestión de la expatriación de personal directivo, y dirección administrativa de proyectos. Ejercicio de la abogacía durante más de nueve años, ofreciendo asistencia y defensa jurídica en los campos del derecho civil y administrativo, con especialización en extranjería y urbanismo.

Facilitadora de constelaciones organizacionales y consultora sistémica para la evolución de las organizaciones. Profesora del Máster en Desarrollo del Talento y Employee Experience de la Universidad de Barcelona. Cofundadora de espais&co y the À company. Co-fundadora de la organización sin ánimo de lucro Coachability Foundation, que tiene como misión impulsar a las mujeres emprendedoras en países con economías frágiles.

## Bibliografía

- **Bibliografía obligatoria**

Ver apartado 6 Planificación (trabajo autónomo).

- **Bibliografía recomendada**

Bates, Bob; Lorente García, Rocío y Mcgrath, Jim. Grupo Planeta, 2014. El pequeño libro de las grandes teorías del management : las 89 grandes teorías del management y cómo aplicarlas.

David, F. R. (2003): *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Education, México.

Fernández Sánchez, Esteban y Ramírez Aleson, Marisa: Fundamentos para la toma de decisiones estratégicas de la empresa. Ediciones Piràmide 2021

Gimbert, Xavier: Gestionar estratégicamente. Centro de Libros PAPP, SLU, 2021

Grant, Robert: Dirección estratégica; conceptos, técnicas y aplicaciones. Aranzadi, S.A. 2014

Planellas, Marcel y Muni, Anna. Editorial Conecta, 2015. Las decisiones estratégicas: los 30 modelos más útiles.

Moore, M. (1998): *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona, Paidós.

Navas López, José Emilio y Guerras Martín, Luis Ángel: Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. Aranzadi, S.A. 2016

Ramos Ramos, Benito y Sánchez Naranjo, Consuelo: La planificación estratégica como método de gestión pública. Experiencias en la administración española. Instituto Nacional de Administración Públicas, 2013.

Sánchez Albavera, F. (2003): *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. ILPES – 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.

SUNT TZU: El arte de la guerra

Torres, Diego: 50 reflexiones sobre estrategia

Urra Urbieta, José Anastasio: Dirección estratégica para el siglo XXI. Pirámide, 2018