

23-24

MÁSTER UNIVERSITARIO EN HACIENDA  
PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN  
FINANCIERA Y TRIBUTARIA

# GUÍA DE ESTUDIO PÚBLICA



## LA DIRECCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

CÓDIGO 26618014

UNED

23-24

LA DIRECCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN  
CÓDIGO 26618014

# ÍNDICE

PRESENTACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN  
REQUISITOS Y/O RECOMENDACIONES PARA CURSAR ESTA ASIGNATURA  
EQUIPO DOCENTE  
HORARIO DE ATENCIÓN AL ESTUDIANTE  
COMPETENCIAS QUE ADQUIERE EL ESTUDIANTE  
RESULTADOS DE APRENDIZAJE  
CONTENIDOS  
METODOLOGÍA  
SISTEMA DE EVALUACIÓN  
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA  
BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA  
RECURSOS DE APOYO Y WEBGRAFÍA

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Nombre de la asignatura   | LA DIRECCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN   |
| Código                    | 26618014  |
| Curso académico           | 2023/2024   |
| Título en que se imparte  | MÁSTER UNIVERSITARIO EN HACIENDA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y TRIBUTARIA |
| Tipo                      | CONTENIDOS  |
| Nº ETCS                   | 4   |
| Horas                     | 100.0   |
| Periodo                   | SEMESTRE 2  |
| Idiomas en que se imparte | CASTELLANO  |

## PRESENTACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN

La función directiva se constituye hoy en día como un elemento clave para el desarrollo de las organizaciones tanto públicas como privadas. Es difícil pensar en organizaciones eficaces y eficientes que buscan la excelencia en las que no se preste una atención especial al desarrollo directivo en sus múltiples facetas como son, la planificación estratégica y la dirección por objetivos, la formación directiva y todo lo relativo al desarrollo y gestión del talento humano.

En la Administración Pública y en particular en las Administraciones Financieras y Tributarias, como organizaciones creadas para la administración y prestación de servicios públicos, la función de dirección de las mismas se constituye en un elemento crucial y esencial para el cumplimiento de sus fines.

La profesionalización en el desempeño de esta función de dirección, debe contribuir a garantizar la independencia de estas Instituciones de forma que, permita una administración eficaz y eficiente de los recursos públicos y la prestación de servicios de calidad a los ciudadanos de la forma más universal y eficiente posible.

La asignatura *La Dirección de la Administración* pertenece al Máster Universitario en Hacienda Pública y Administración Financiera y Tributaria, común a las dos especialidades de Administración Tributaria y Administración Financiera. Esta asignatura es obligatoria y se imparte durante el segundo cuatrimestre. Tiene carácter teórico-práctico, con 4 créditos ECTS.

En esta asignatura, y con el objetivo de proporcionar una visión de gestión directiva al estudiante, se contextualiza en dos grandes temas:

**El primero**, trata de abordar todas las cuestiones referentes a las políticas de gestión del talento humano como verdadero motor de la gestión del cambio y de la mejora continua. Así, en este tema, se analizan y estudian cuestiones tales como modelos organizativos del personal y sus necesidades en cuanto a dotación de efectivos y su distribución, los procesos de selección, la gestión por competencias, la formación, la evaluación del desempeño, la carrera administrativa, los sistemas retributivos y su vinculación al logro de objetivos, las necesidades de capacitación en habilidades directivas y las políticas de gestión de calidad y mejora continua.

**El segundo**, se centra en cuestiones referentes a la planificación estratégica, la dirección por objetivos, el control permanente de gestión, el análisis de riesgos, el cuadro de mando, el

desarrollo de los procesos de auditoría interna y el comportamiento ético en las organizaciones y sus regímenes disciplinarios.

## REQUISITOS Y/O RECOMENDACIONES PARA CURSAR ESTA ASIGNATURA

Los exigidos para la realización del Máster.

### EQUIPO DOCENTE

|                    |  |
|--------------------|--|
| Nombre y Apellidos | BEATRIZ RODRIGO MOYA (Coordinador de asignatura) |
| Correo Electrónico | brodrigo@cee.uned.es                             |
| Teléfono           | 91398-8037                                       |
| Facultad           | FAC.CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES          |
| Departamento       | ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS                         |
| Nombre y Apellidos | JOSE MANUEL GUIROLA LOPEZ                        |
| Correo Electrónico | jguirola@cee.uned.es                             |
| Teléfono           | 6353/7849  |
| Facultad           | FACULTAD DE DERECHO                              |
| Departamento       | ECONOMÍA APLICADA Y GESTIÓN PÚBLICA              |
| Nombre y Apellidos | JOSE MANUEL TRANCHEZ MARTIN                      |
| Correo Electrónico | jtranchez@cee.uned.es                            |
| Teléfono           | 6137/7853  |
| Facultad           | FACULTAD DE DERECHO                              |
| Departamento       | ECONOMÍA APLICADA Y GESTIÓN PÚBLICA              |
| Nombre y Apellidos | JAVIER MARTIN ROMAN                              |
| Correo Electrónico | jmartin@cee.uned.es                              |
| Teléfono           | 913 987834                                       |
| Facultad           | FACULTAD DE DERECHO                              |
| Departamento       | ECONOMÍA APLICADA Y GESTIÓN PÚBLICA              |

### HORARIO DE ATENCIÓN AL ESTUDIANTE

La interacción de estudiantes y equipo docente se realizará a través del Campus virtual de la asignatura mediante dos Foros: uno de carácter general, para dudas o comentarios sobre los materiales de estudio o las lecturas realizadas, atendido por el equipo docente; y otro creado para que los estudiantes puedan intercambiar sus opiniones.

### COMPETENCIAS QUE ADQUIERE EL ESTUDIANTE

#### COMPETENCIAS BÁSICAS Y GENERALES:

CG1 - Gestionar los elementos que conforman un problema en la gestión y aplicación del sistema presupuestario, fiscal y/o tributario para realizar razonamientos, fijar objetivos a alcanzar, planificar y programar actividades en relación a éstos y organizar los recursos necesarios con la finalidad de buscar soluciones al mismo.

CG2 - Ser capaz de comunicar y transmitir conocimientos, ideas y argumentos de un modo claro, riguroso y convincente, generando propuestas innovadoras y competitivas en el ámbito de la administración financiera y/o tributaria en un marco de libertad responsable.

CG3 - Tomar conciencia de valores éticos en el desarrollo profesional e intelectual que permitan discriminar de acuerdo a ellos si una acción es correcta o incorrecta, adecuada o inadecuada, así como actuar al servicio de las organizaciones públicas.

CG4 - Adquirir habilidades para el trabajo en equipo y el liderazgo para su aplicación en la vida profesional, en el ámbito de la administración financiera y/o tributaria.

CG5 - Adquirir y desarrollar estrategias de aprendizaje autónomo para poder desarrollar trabajos aplicados y/o de investigación cualificados en el campo de la administración pública.

CG6 - Utilizar las Tecnologías de la Información y Comunicación para la búsqueda y obtención de información disponible, así como herramientas de trabajo y comunicación en el diseño, ejecución y control de políticas públicas en el ámbito financiero y/o tributario.

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.

#### **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:**

CE1 - Comprender y conocer los elementos, estructura y recursos del sector público en los ámbitos de dirección y administración de las políticas públicas financieras y/o tributarias.

CE6 - Ser capaz de aplicar y proyectar los conocimientos adquiridos a la función directiva de las Organizaciones Públicas iberoamericanas relacionadas con la administración financiera y/o tributaria.

## **RESULTADOS DE APRENDIZAJE**

Al finalizar el estudio de la asignatura, el estudiante debe ser capaz de tener un conocimiento descriptivo y amplio sobre esta materia de la Dirección Pública que le permita el disponer de una visión más amplia y gerencial para desarrollar su trabajo y le ayude a reflexionar, con una perspectiva directiva, a la hora de la toma de decisiones.

## CONTENIDOS

### UNIDAD DIDÁCTICA 1. LA DIRECCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN: EL TALENTO HUMANO, EL DIRECTIVO PÚBLICO Y LAS POLÍTICAS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD.

En este tema se abordan:

- Los modelos organizativos del personal y sus necesidades en cuanto a dotación de efectivos y su distribución, los procesos de selección, la gestión por competencias, la carrera administrativa, la capacitación, los sistemas de evaluación del desempeño y los sistemas retributivos y especialmente su vinculación al logro de objetivos.
- Las habilidades directivas en la gestión pública.
- Las políticas de gestión de calidad y mejora continua en el ámbito público.

### UNIDAD DIDÁCTICA 2. LA DIRECCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN: PLANIFICACIÓN Y CONTROL. LA ÉTICA PÚBLICA.

En este tema se abordan:

- La planificación estratégica, la dirección por objetivos, el control permanente de gestión y el análisis de riesgos. El cuadro de Mando.
- El desarrollo procesos de auditoría interna en las organizaciones públicas.
- El comportamiento ético en las organizaciones públicas y sus regímenes disciplinarios.

## METODOLOGÍA

La metodología de impartición es a distancia. Las asignaturas se han dividido en temas o unidades de trabajo de carácter semanal, para su estudio y tutorización. Cada semana, de lunes a viernes, se deberá estudiar el tema que corresponda de acuerdo con un cronograma que se distribuirá al inicio del Máster. Los festivos locales serán días lectivos siendo el sábado y el domingo de descanso. El viernes de la semana anterior al inicio de cada tema, el estudiante tendrá a su disposición en la Plataforma virtual que se utilizará para la impartición del Máster toda la documentación (unidad didáctica) elaborada para el desarrollo del tema correspondiente.

## SISTEMA DE EVALUACIÓN

### TIPO DE PRUEBA PRESENCIAL

Tipo de examen Examen de desarrollo

Preguntas desarrollo

Duración del examen 60 (minutos)

Material permitido en el examen

Ninguno.

Criterios de evaluación

El examen será puntuado con una calificación entre 0 y 10 puntos.

% del examen sobre la nota final 60

Nota del examen para aprobar sin PEC

Nota máxima que aporta el examen a la calificación final sin PEC

Nota mínima en el examen para sumar la PEC 5

Comentarios y observaciones

### CARACTERÍSTICAS DE LA PRUEBA PRESENCIAL Y/O LOS TRABAJOS

Requiere Presencialidad Si

Descripción

Al final del cuatrimestre, los estudiantes serán sometidos a un examen presencial cuya finalidad será evaluar, por parte del equipo docente, los conocimientos adquiridos durante el curso. La nota que se obtenga en dicho examen presencial constituirá como mínimo el 60% de la calificación final de la asignatura.

Criterios de evaluación

Ponderación de la prueba presencial y/o los trabajos en la nota final

Fecha aproximada de entrega

Comentarios y observaciones

### PRUEBAS DE EVALUACIÓN CONTINUA (PEC)

¿Hay PEC? Si, PEC no presencial

Descripción

Cada Unidad Didáctica, de impartición semanal será evaluada con diferentes actividades a realizar durante la semana: exámenes tipo test, participación en foros de debate, trabajos individuales o en grupo.

Criterios de evaluación

Ponderación de la PEC en la nota final 40%

Fecha aproximada de entrega

Comentarios y observaciones

**OTRAS ACTIVIDADES EVALUABLES**

¿Hay otra/s actividad/es evaluable/s? No

Descripción

Criterios de evaluación

Ponderación en la nota final

Fecha aproximada de entrega

Comentarios y observaciones

**¿CÓMO SE OBTIENE LA NOTA FINAL?**

La calificación final de la asignatura se conformará como una media ponderada en la que el 60% de la nota vendrá dada por la nota del Examen Presencial y el 40% restante vendrá dada por la nota media de las PECs siempre que se cumplan las condiciones siguientes: a).- Que el alumno tenga un mínimo de 5 en la nota del Examen Presencial b).- Que el alumno tenga un mínimo de 5 en cada una de las PECs que se realicen en la asignatura.

**En este sentido pueden darse las siguientes situaciones:**

**1).-En el caso de que el alumno haya obtenido un mínimo de 5, tanto en el Examen Presencial como en cada una de las PECs, la nota final será la media ponderada en el sentido señalado anteriormente.**

**2) En el caso de que el alumno no haya obtenido una nota mínima de 5 en cada una de las PECs, en la convocatoria ordinaria no se computará la media ponderada y la asignatura tendrá la calificación de NO APTO. En este caso sólo podrá aprobar la asignatura aprobando el examen en la convocatoria extraordinaria.**

**3) En el caso de que el alumno, habiendo aprobado las PECs, no haya obtenido una nota mínima de 5 en el Examen Presencial, en la convocatoria ordinaria no se computará la media ponderada y la asignatura tendrá la calificación de NO APTO, teniendo como nota la obtenida en el examen. En este caso sólo podrá aprobar la asignatura aprobando el examen en la convocatoria extraordinaria y haciendo entonces la media ponderada con la nota obtenida en las PECs**

## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

**Tema 1. La dirección de la Administración: El talento humano, el directivo público y las políticas de la gestión de calidad.**

- Unidad didáctica sobre La dirección de la Administración: El talento humano, el directivo público y las políticas de la gestión de calidad. Máster en Hacienda Pública y Administración Financiera y Tributaria.
- RUIZ ALVÁREZ, José Luis. "Una panorámica sobre las tendencias recientes en la gestión pública de los recursos humanos". Presupuesto y Gasto Público 41/2005.



- ARENILLA SÁEZ, Manuel. "La vigencia de los modelos de gestión de los recursos humanos en las Administraciones Públicas". Presupuesto y Gasto Público 41/2005.
- OCDE. "La réforme de la haute fonction publique dans les pays membres de l'OCDE". 2003.
- VILLORIA, Manuel. "La capacitación de los directivos públicos en las administraciones españolas y latinoamericanas". Revista del CLAD. Reforma y Democracia. Caracas. Venezuela N° 21. Octubre 2001.
- KLIKSBURG, Bernardo: Gerencia pública en tiempos de incertidumbre. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid. 1989.
- MINTZBERG, Henry. "The nature of managerial work". Nueva York. 1973
- CASTELLS, Manuel "La era de la información". Alianza Editorial, 1996
- FEIGENBAUM, A. V. (1992): Control total de la calidad. México. CECOSA.
- JAMES, P., (1997): "Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio". UK. Prentice Hall.
- EFQM: "Modelo EFQM de Excelencia. Introducción a la excelencia" (Ver en [http://www.efqm.org/downloads/download\\_home.asp](http://www.efqm.org/downloads/download_home.asp))
- FUNDACIÓN IBEROAMERICANA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (FUNDIBQ), MAP Y FIIAPP (2000): "Guía de autoevaluación para la Administración Pública. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión" - (Ver en <http://www.fundibeq.com>)
- JURAN, J.M. (1990): "Juran y el Liderazgo para La Calidad". 1a. Ed.Madrid, Díaz de Santos (Ver en [www.diazdesantos.es](http://www.diazdesantos.es))

## **Tema 2. La dirección de la Administración: Planificación y Control. La ética pública**

- Unidad didáctica sobre La dirección de la Administración: El talento humano, el directivo público y las políticas de la gestión de calidad. Máster en Hacienda Pública y Administración Financiera y Tributaria.
- Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. Instituto de Auditores Internos de España y The Institute of Internal Auditors. Enero, 2013.
- Gestión de Riesgos Corporativos. Marco Integrado. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Instituto de Auditores Internos y PriceWaterhouseCoopers. Madrid, mayo 2005.
- Gestión de Riesgos Corporativos. Marco Integrado ("COSO II").
- Control Interno. Actualización del Marco Integrado. "COSO III". Junio, 2014.
- Guías Globales de Auditoría de Tecnologías de la Información. GTAG I. Controles sobre las Tecnologías de la Información. Instituto de Auditores Internos.
- Compliance Risk Management Guide for Tax Administrations. Comisión Europea. Dirección General de Impuestos y Unión Aduanera (TAXUD). 2010.
- La Ética en el Servicio Público. OCDE 1990.
- Manual CIAT de Auditoría Interna. CIAT. [www.ciat.org](http://www.ciat.org). Abril 2006.

- Sistema Normado de Control Interno. CIAT. [www.ciat.org](http://www.ciat.org). 2007.
- Manual de Control Interno de las Administraciones Tributarias. AECID. BID. CIAT. AEAT. Primera Edición. Mayo 2008.

## BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

### **Tema 1. La dirección de la Administración: El talento humano, el directivo público y políticas de gestión de calidad.**

- Wanous, J. P. Organizational Entry: Recruitment, Selection and Socialization of Neucomers (Reading, Mass: Adison-Wesley Publishing Company (1980)
- Joseph Casas i Bartol: Cómo reclutar y seleccionar el personal. Editorial de Vecchi. 1988.
- Manuel Olleros: El proceso de captación y selección de personal. Editorial Consulta y Selección, S.A. Madrid, 1993
- M. Highan: El ABC de la selección de personal. Editorial Deusto. Bilbao 1990.
- Wehrich, Heinz. Strategic Career Management –A Missing Link in Management by Objectives. Human Resource Management (Summer / Fall 1982)
- Collado, I. y Ramos, M.: Clasificación de puestos de trabajo de la Administración Pública. INAP. Madrid, 1985.
- M. Fernández Ríos. Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ed. Díaz de Santos. 1995.
- Fletcher, C. (2001): "Performance appraisal and management: The developing research agenda". Journal of Occupational and organizational Psychology.
- Gómez-Mejía, L. R; Balkin, D. B.; Cardy, R. L. (2001): "Dirección y gestión de recursos humanos", Prentice-Hall, Madrid.
- Govindarajan, V.; Fisher, (1990): "Strategy, control systems and resource sharing: Effects on business-unit performance".
- John P. Kotter. El factor liderazgo. Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1990
- Andrea Zerilli. Fundamentos de organización y dirección general. Deusto S.A. 1994
- De Quijano de Arana, S. D.: Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños. Ed. Ppu, 1992

- OCDE. "Public Sector Leadership for de 21st Century". 2001.
- OCDE. "La réforme de la haute fonction publique dans les pays membres de l'OCDE". 2003.
- Tema 2. La dirección de la Administración: Planificación y Control. La ética pública**
- ABELL, D. (1980), defining the Business: the starting point of strategic planning. Prentice Hall.
- ANDREWS, K. (1971), The concept of corporate strategy. Dow Jones Irwin, 1971
- ANSOFF, I. (1965) Corporate Strategy. Mc Graw Hill. New York
- Declaración sobre la Promoción de la Ética en la Administración Tributaria. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias. Abril 2005.
- Declaración sobre la importancia del control interno y el rol de la auditoría interna. CIAT. Abril 2006.
- DIXIT, AVINASH K. Pensar Estratégicamente: un arma decisiva en los negocios.
- FREEMAN, R. EDWARD. Strategic Management: A Stakeholder Approach (1984)
- Gestión de Riesgos Corporativos. Marco Integrado. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Instituto de Auditores Internos y PriceWaterhouseCoopers. Madrid, mayo 2005.
- HAMELL, G. Y PRAHALAD, C.K. (1994). Competing for the future. Boston. Harvard Business School Press.
- JARILLO MOSSI, JOSÉ CARLOS. Dirección estratégica. McGraw-Hill de management. [2000].
- KAPLAN, R. Y NORTON, D. (1996). The Balanced Scorecard: Traslating strategy into action. HBS Press
- Los Servicios de Control Interno de las Administraciones Tributarias Latinoamericanas: Desarrollo Institucional y Operativo. Red de Cooperación e Información sobre Control Interno. Agosto 2003.
- MINTZBERG, H. El poder en la organización. Ariel, 1992
- MOORE, MARK H. Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Ediciones Paidós. 1998.
- NAVAS LÓPEZ, JOSÉ EMILIO. Casos de dirección estratégica de la empresa. Biblioteca Civitas economía y empresa; Textos auxiliares. Ed. 2000.
- NAVAS LÓPEZ, JOSÉ EMILIO. La Dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicación. Biblioteca Civitas economía y empresa. Empresa.2002.
- OSBORNE, DAVID Y GAEBLER, TED. La reinención del gobierno (la influencia del espíritu empres en el sector público). Ediciones Paidós. 1994.
- PORTER, M. (1985), Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York. Free Press.
- RODRÍGUEZ CARRASCO, José Manuel. Fundamentos de la dirección estratégica: lecturas. 1998.

- TREACY, M. y WIERSEMA, F. (1995). The discipline of market leaders. Addison Wesley.
- VAL PARDO, ISABEL DE. Administración de Entidades Públicas. Instituto de estudios económicos (1999).

## RECURSOS DE APOYO Y WEBGRAFÍA

El estudiante dispondrá de la plataforma virtual, concebida como la herramienta clave para desarrollar una adecuada comunicación con el equipo docente. La plataforma virtual permitirá que se pueda impartir y recibir formación, gestionar y compartir documentos y crear y participar en comunidades temáticas.

---

## IGUALDAD DE GÉNERO

En coherencia con el valor asumido de la igualdad de género, todas las denominaciones que en esta Guía hacen referencia a órganos de gobierno unipersonales, de representación, o miembros de la comunidad universitaria y se efectúan en género masculino, cuando no se hayan sustituido por términos genéricos, se entenderán hechas indistintamente en género femenino o masculino, según el sexo del titular que los desempeñe.