



CÁTEDRA DE POLÍTICA
ECONÓMICA Y SOCIAL
DE LA COMUNIDAD
VALENCIANA

Documentos PES

Documentos de Trabajo sobre
Política Económica y Social

2/2024

**Diseño de un Plan Integral de Formación en
Gobernanza y Política Económica:
un informe estratégico**

Margarita Rohr Trushcheleva
Departamento de Economía Aplicada
-Política Económica-
Universidad de Valencia

Subvenciona:



**GENERALITAT
VALENCIANA**

Presidencia

VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA

Diseño de un Plan Integral de Formación en Gobernanza y Política Económica: un Informe estratégico

Margarita Rohr Trushcheleva
*Departamento de Economía Aplicada
-Política Económica-
Universidad de Valencia*

RESUMEN

El presente informe propone un plan de formación para gestores públicos en España, enfocado a modernizar la administración pública y afrontar los retos de un mundo globalizado. En concreto, se parte del declive global de la democracia y de la complejidad de la formulación de políticas públicas, destacando la necesidad de una formación que vaya más allá del ámbito académico. Define el perfil ideal del gestor público, con competencias en liderazgo estratégico, la capacidad de planificación, el análisis de datos y la gestión del cambio, y propone un plan formativo con un máster, varios títulos de experto, además de microcredenciales universitarias. Todos ellos para cubrir las áreas de gobernanza, política económica y análisis de políticas. Por último, se enfatiza la importancia de la buena gobernanza, la transparencia, la responsabilidad y la formación continua como elementos clave para un futuro más justo y próspero.

1. INTRODUCCIÓN

La formación y capacitación de gerentes públicos para la gestión económica del Estado representa un desafío complejo que requiere un enfoque integral que combine teoría y práctica. Diseñar programas académicos orientados a la política económica implica abordar múltiples perspectivas, ya que las decisiones en este ámbito no solo afectan a la administración interna, sino también al entorno social, político y económico del país. En este contexto, surgen cuestiones fundamentales que guían este análisis: ¿qué competencias son necesarias para que los gerentes públicos formulen y gestionen políticas económicas efectivas? ¿En qué espacios se debe desarrollar esta formación? ¿Cómo garantizar la implementación y sostenibilidad de estos programas en el tiempo?

El presente informe pretende contribuir al análisis de estas cuestiones, proponiendo soluciones para la formación de gerentes públicos en España. Este esfuerzo se enmarca en un contexto más amplio de modernización y profesionalización de la administración pública, donde se busca asegurar que quienes lideran la gestión estatal estén preparados para enfrentar los retos de un entorno cada vez más globalizado, interconectado y complejo. En España, este proceso ha dado lugar a iniciativas basadas en programas académicos especializados, la promoción de la formación continua y un énfasis constante en los valores éticos, la eficiencia y la buena gobernanza. La capacidad de los gerentes públicos para actuar con responsabilidad, integridad y transparencia es esencial para garantizar que las instituciones públicas cumplan con su misión de manera efectiva.

El informe se estructura en seis secciones principales, cada una de las cuales aborda aspectos fundamentales de esta problemática. En primer lugar, se presenta una introducción que contextualiza la necesidad urgente de formar gerentes públicos capaces de enfrentar los retos de la gestión estatal. A continuación, se destacan los motivos por los cuales es esencial invertir en la formación de estos profesionales, subrayando cómo la modernización del Estado depende de su capacidad para desarrollar una administración pública ágil y competente. La tercera sección profundiza en las concepciones teóricas de la gobernanza y el buen gobierno, estableciendo un marco conceptual que conecta estas ideas con la práctica de la gestión pública. Posteriormente, el informe se enfoca en definir el perfil ideal del gerente público, detallando las competencias, habilidades y valores que este debe poseer para liderar de manera estratégica y ética.

Una parte crucial del informe se dedica a establecer las directrices curriculares de un programa formativo diseñado específicamente para gerentes públicos. Este modelo académico propone una combinación de conocimientos teóricos, herramientas prácticas y metodologías participativas que permitan a los futuros líderes abordar los retos de la gestión económica con una visión integral. Finalmente, se presenta una propuesta de un plan integral de formación en gobernanza y política económica, que articula los elementos necesarios para garantizar que los gerentes públicos cuenten con una preparación adecuada, orientada

no solo a la excelencia técnica, sino también a la capacidad de generar impacto positivo en la sociedad.

La interpretación de este proceso formativo constituye un aporte indispensable para resolver un problema que sigue siendo un desafío en España: la formación y capacitación de la clase dirigente en el ámbito económico. Esta formación es clave para garantizar la estabilidad y el desarrollo estatal, ya que, sin una preparación adecuada, los gerentes públicos no podrán responder a las crecientes demandas de la ciudadanía ni liderar iniciativas sostenibles y responsables. En este sentido, el informe no solo busca analizar las carencias actuales, sino también proponer soluciones que permitan a España consolidar una administración pública moderna y profesionalizada, capaz de actuar como motor del progreso social y económico. La profesionalización de los gerentes públicos debe concebirse como una inversión estratégica en el futuro del país, asegurando que las instituciones estatales operen bajo los principios de buena gobernanza y contribuyan al bienestar colectivo.

2. JUSTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS EN BUENA GOBERNANZA Y POLÍTICA ECONÓMICA

2.1. Democracia en declive

La democracia enfrenta tiempos desafiantes a nivel global. De acuerdo con el último informe¹ de la *Economist Intelligence Unit*, el panorama en 2023 no resultó alentador, a pesar de un ligero incremento en el número de países clasificados como democracias, que pasó de 72 a 74 de los 167 analizados. La puntuación promedio mundial del Índice de Democracia descendió a 5,23, por debajo del 5,29 registrado en 2022. Este resultado refleja una tendencia persistente de retroceso y estancamiento en los últimos años, alcanzando un nuevo mínimo desde que el índice se comenzó a medir en 2006.

El deterioro fue más pronunciado en los países clasificados como «regímenes híbridos» y «regímenes autoritarios». Entre 2022 y 2023, los «regímenes autoritarios» experimentaron una caída de 0,12 puntos en su valoración promedio, mientras que los «regímenes híbridos» retrocedieron 0,07 puntos. En comparación, las «democracias plenas» y las «democracias imperfectas» mostraron una disminución más leve, con descensos de 0,01 y 0,03 puntos, respectivamente. Estos datos indican un fortalecimiento de los regímenes no democráticos y las dificultades persistentes que enfrentan los «regímenes híbridos» para avanzar hacia la democratización.

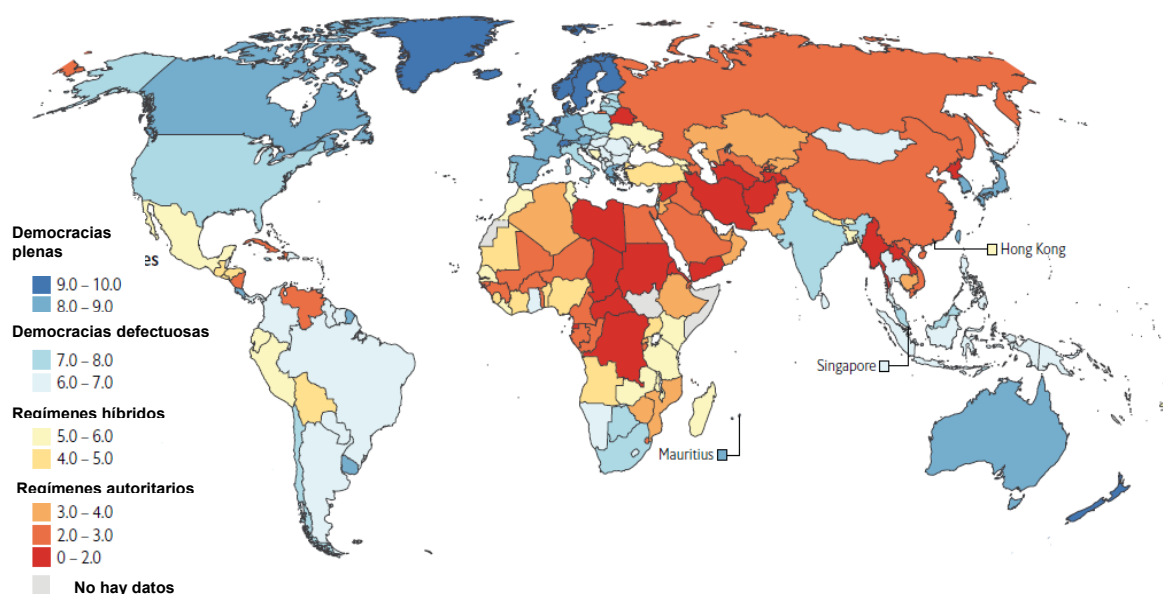
Según las métricas utilizadas, casi la mitad de la población mundial (45,4 por ciento) vive bajo algún tipo de democracia. Sin embargo, solo el 7,8 por ciento reside en una «democracia plena», un porcentaje que ha disminuido desde el 8,9 por ciento registrado en 2015. Esta

¹ The Economist Intelligence Unit (2024). *Democracy Index 2023. Age of Conflict*. The Economist Intelligence Unit Limited 2024.

caída se acentuó tras la degradación de Estados Unidos de «democracia plena» a «democracia defectuosa» en 2016. Por otro lado, más de un tercio de la población global (39,4 por ciento) vive bajo regímenes autoritarios, una proporción que ha aumentado en los últimos años.

En definitiva, estos datos subrayan la consolidación de regímenes no democráticos y las crecientes dificultades para expandir los valores democráticos en el panorama global actual.

Mapa 1. Índice de democracia según el tipo de régimen en 2023

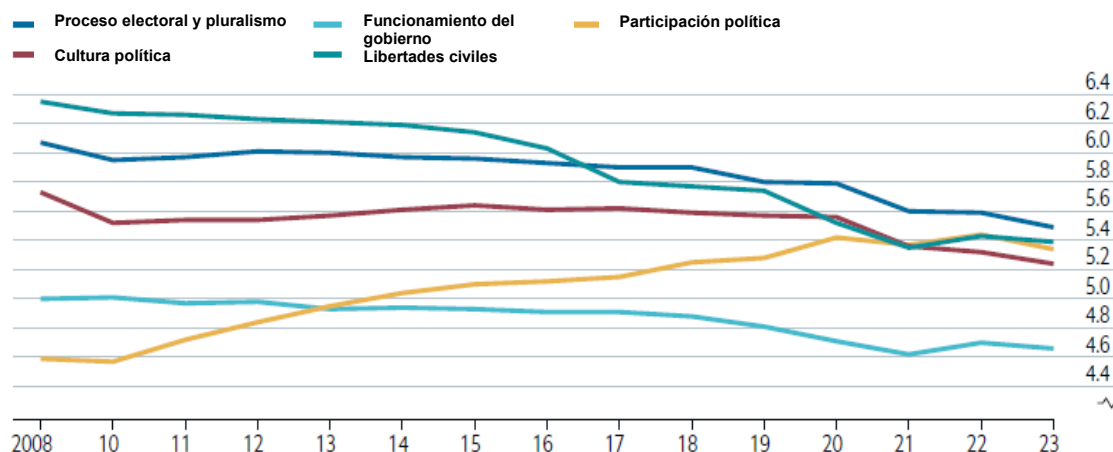


Fuente: The Economist Intelligence Unit.

Por otro lado, el Índice de Democracia es una herramienta de evaluación general que mide el desempeño de cada país en cinco categorías clave: proceso electoral y pluralismo, funcionamiento del gobierno, participación política, cultura política y libertades civiles. El gráfico ilustra la evolución de la puntuación global en estas categorías entre 2008, antes del inicio de la crisis financiera mundial, y 2023.

Las mayores caídas se registraron en las libertades civiles, con una disminución de 0,96 puntos en una escala de 0 a 10, y en el proceso electoral y pluralismo, que retrocedió 0,58 puntos. Estos datos evidencian un notable deterioro en aspectos fundamentales para la calidad democrática a lo largo del período analizado.

Gráfico 1. Categorías del índice de democracia en 2008 - 2023



Fuente: The Economist Intelligence Unit.

Las puntuaciones correspondientes al funcionamiento del gobierno y la cultura política experimentaron retrocesos de 0,34 y 0,49 puntos, respectivamente. Sin embargo, la categoría de participación política representa una excepción a la tendencia general de deterioro observada entre 2008 y 2023. A pesar de descensos puntuales en 2021 y 2023, esta dimensión mostró una mejora acumulada de 0,75 puntos durante el período analizado.

Esta situación no es nueva; se ha manifestado en repetidas ocasiones a lo largo del siglo XX, período en el que la democracia logró fortalecerse frente a adversarios como las élites económicas y los grandes capitales. Sin embargo, cuando las fuerzas progresistas adoptaron posturas de mera resistencia, como ocurrió durante las décadas de 1980 y 1990, se produjeron retrocesos significativos en derechos sociales y laborales, acompañados por un incremento en la desigualdad. En ese contexto, la ciudadanía comenzó a valorar la importancia de contar con libertades, derechos e instituciones que la protegiesen de los efectos perjudiciales de mercados financieros desregulados.

La gran recesión de 2008 y las políticas de austeridad y devaluación salarial implementadas desde 2010 por las instituciones europeas intensificaron esta percepción. Amplios sectores de la población tomaron conciencia de la importancia de estas garantías democráticas; sin embargo, otros sectores comenzaron a perder la fe en la capacidad del sistema democrático para ofrecer protección efectiva. A medida que los empleos bien remunerados fueron sustituidos por trabajos precarios y mal pagados, y los riesgos de pobreza y exclusión social aumentaron, creció la desafección hacia los partidos políticos, las instituciones representativas y los derechos de colectivos vulnerables, como inmigrantes y minorías.

Este distanciamiento de la democracia se vio agravado por su progresiva limitación. Las distopías reemplazaron a las utopías alcanzables, reduciendo las alternativas políticas capaces de proyectar un futuro en el que se recuperen los empleos, salarios, derechos y bienestar perdidos, y en el que se fortaleciesen el ejercicio efectivo de libertades y derechos.

La situación resulta aún más alarmante al observar el impacto en las generaciones más jóvenes, las más afectadas por la precariedad laboral y la incertidumbre creciente. Estas generaciones, que no se sienten vinculadas a los aprendizajes históricos de la era de las tiranías europeas o la dictadura franquista en España, a menudo carecen de una memoria histórica que les permita comprender los riesgos, la ineficacia y la injusticia de los regímenes autoritarios.

En términos históricos, la democracia es una conquista reciente y frágil, cuya reversibilidad se ha evidenciado en los últimos años debido a una campaña de descrédito orquestada por poderosos adversarios. Ya no se busca su demolición directa, sino una erosión paulatina que la reduzca a un conjunto de formalidades vacías, diseñadas para proteger los intereses egoístas de las élites. En numerosos países capitalistas desarrollados, donde las instituciones democráticas no han logrado generar empleos ni salarios dignos suficientes, se ha registrado una disminución en la identificación ciudadana con los valores democráticos, como confirman los datos de la "Encuesta Mundial de Valores"².

Repensar la economía desde la perspectiva de los trabajadores implica anteponer lo social frente a mercados que distribuyen la renta y la riqueza de manera desigual e injusta. Esto exige redirigir tanto la inversión pública como una parte sustancial de la privada hacia el bienestar de la mayoría de la población. Es fundamental garantizar que el poder democrático de la sociedad prevalezca sobre el poder económico de las élites, en beneficio de las clases trabajadoras, la mayoría social y el medio ambiente.

Lograr este objetivo de pleno empleo con trabajos y salarios dignos para todas las personas que deseen trabajar exige movilizar todos los recursos disponibles, tanto públicos como privados, a través de políticas económicas inclusivas y sostenibles. Además de la movilización de recursos financieros, se requiere un enfoque integral que abarque la formación de infraestructuras productivas, el fortalecimiento de los sectores clave de la economía y el diseño de programas de empleo que respondan a las necesidades de la población, especialmente de aquellos colectivos más vulnerables.

Este proceso será viable solo si se cuenta con una clase dirigente política adecuadamente formada y comprometida con el bienestar colectivo. Los dirigentes deben tener la capacidad de formular e implementar políticas que no solo promuevan el crecimiento económico, sino que también garanticen que los beneficios de este crecimiento se distribuyan de manera equitativa, favoreciendo a los sectores más desfavorecidos de la sociedad. Para ello, es fundamental que los líderes políticos posean una comprensión profunda de la dinámica económica, así como una visión clara sobre los retos sociales y los mecanismos para abordarlos eficazmente.

La calidad de la formación política y económica de los dirigentes resulta clave en este contexto. Se necesita una clase política con conocimientos sólidos en áreas como la

² <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>.

economía, la justicia social, la sostenibilidad y la gestión pública. Solo con líderes competentes y comprometidos con la equidad y el bienestar común será posible crear un entorno propicio para el desarrollo económico inclusivo y la generación de empleo de calidad, que permita a todos los ciudadanos acceder a un nivel de vida digno.

Asimismo, los dirigentes deben ser capaces de promover el diálogo social y la colaboración entre los sectores público, privado y la sociedad civil, asegurando que las políticas de empleo no solo respondan a las demandas del mercado, sino también a las necesidades reales de las personas, en particular de aquellos que se encuentran en situación de vulnerabilidad. Solo con un liderazgo capacitado y orientado hacia la justicia social, será posible dar respuesta a los desafíos de la globalización, las nuevas tecnologías y las transformaciones del mercado laboral, y, en última instancia, garantizar un futuro más justo y próspero para todos.

2.2. La complejidad en la formulación de las políticas públicas

El diseño de la política económica más adecuada para alcanzar un objetivo específico constituye, sin duda, una de las áreas de la Ciencia Económica con mayor impacto social. Este proceso es inherentemente complejo, ya que requiere analizar las interrelaciones entre los instrumentos disponibles y estimar la magnitud de sus posibles efectos sobre el objetivo planteado. Solo así es posible determinar cuáles son los instrumentos más adecuados y la intensidad con la que deben aplicarse.

Además, la elección del objetivo resulta fundamental, ya que una política económica óptima para alcanzar un propósito particular no necesariamente será efectiva para lograr un objetivo diferente. Por tanto, la definición clara de metas y la evaluación precisa de los instrumentos disponibles son esenciales para garantizar la eficacia de la política económica.

Se considera razonable que la preocupación fundamental de un gobierno sea el bienestar de la ciudadanía. El crecimiento económico incide en la asignación de recursos entre sectores productivos, en los precios relativos de los bienes, en las remuneraciones de los factores productivos (trabajo, capital físico, capital humano, tierra) y, en consecuencia, en la distribución de la renta. Dado que esta última rara vez crece proporcionalmente para todos los individuos, la distribución de la renta tiende a modificarse con el crecimiento. Dependiendo de las circunstancias, este proceso puede derivar tanto en una distribución más equitativa como en una mayor desigualdad.

El impacto del crecimiento sobre la desigualdad depende de múltiples factores, como las fuentes del crecimiento, la participación de los factores en la generación de la renta, el grado de concentración de la propiedad de los medios de producción y los mecanismos de distribución existentes. En particular, cuando se busca reducir la pobreza, resulta crucial analizar cómo el crecimiento afecta la distribución de la renta y comprender los condicionantes que determinan su impacto redistributivo.

El crecimiento económico tiene efectos inevitables sobre la desigualdad, cuyo signo e intensidad están condicionados por la velocidad del crecimiento, sus características estructurales y, especialmente, por el mecanismo distributivo predominante. Este último, a su vez, está influido por la calidad de las instituciones políticas y económicas. Según la conceptualización de Acemoglu, Johnson y Robinson (2005), las instituciones políticas y económicas son endógenas, evolucionando en un proceso en el que las instituciones políticas informales y los valores sociales vigentes configuran la estructura de las instituciones económicas. Estas instituciones afectan a los resultados económicos, determinan la distribución de la renta y, a través del mecanismo distributivo, influyen en la evolución futura de las instituciones políticas y los valores sociales dominantes.

La naturaleza particular de los efectos del crecimiento económico sobre la desigualdad sugiere que, si bien es posible implementar políticas intervencionistas para favorecer un impacto redistributivo, estas deben diseñarse atendiendo a las características específicas de cada contexto. La traslación de políticas entre entornos económicos e institucionales sustancialmente diferentes resulta inadecuada y poco efectiva.

Además de los desafíos inherentes al diseño de políticas económicas, es fundamental contar con una formación adecuada de las personas que establecen estas políticas. Para que un gobierno pueda lograr sus objetivos de manera efectiva, es necesario contar con profesionales capacitados que comprendan las complejidades de los sistemas económicos, las interacciones entre los diversos instrumentos de política y sus posibles impactos. Esto implica no solo conocimientos técnicos de la economía, sino también una comprensión profunda de los contextos sociales, políticos e institucionales en los que estas políticas se implementarán. La capacidad para identificar los problemas clave, seleccionar las herramientas más apropiadas y evaluar las consecuencias a largo plazo de cada decisión es crucial. Un diseñador de políticas económicas bien formado puede anticipar los efectos no deseados, reducir riesgos y garantizar que las políticas sean tanto eficaces como justas, contribuyendo al bienestar general de la sociedad. Por tanto, invertir en la formación de estos profesionales se convierte en una prioridad para cualquier gobierno que busque mejorar el bienestar de sus ciudadanos y asegurar una distribución más equitativa de los recursos.

2.3. Desvinculación entre la enseñanza y la capacitación

La desvinculación de los estudios universitarios de la capacitación es una problemática que afecta a la formación de los futuros líderes y gerentes del sector público. Aunque las universidades desempeñan un papel crucial en la generación de conocimiento y en la preparación académica de los estudiantes, en muchos casos los planes de estudio se concentran excesivamente en teorías y modelos abstractos, dejando de lado las necesidades y desafíos concretos que enfrentan las instituciones públicas en su funcionamiento diario.

Esta desconexión se refleja en varios aspectos. Por un lado, los programas educativos suelen priorizar conceptos generales sobre administración, economía o políticas públicas, pero

dedican poco tiempo a estudiar casos reales, problemas actuales o a desarrollar habilidades prácticas como la resolución de conflictos, el liderazgo en equipos diversos o la implementación efectiva de políticas. Como resultado, los egresados a menudo se encuentran poco preparados para abordar situaciones complejas como la gestión de recursos escasos, la negociación entre múltiples actores o la adaptación a marcos legales en constante cambio.

Otro factor que contribuye a esta brecha es la limitada interacción entre las universidades y las instituciones gubernamentales. Las oportunidades para realizar prácticas profesionales, trabajos de campo o proyectos aplicados suelen ser insuficientes o mal diseñadas, lo que restringe la posibilidad de que los estudiantes experimenten la dinámica real del sector público. Además, los docentes, aunque puedan ser académicamente destacados, en ocasiones carecen de experiencia práctica en la administración pública, lo que dificulta la transferencia de conocimientos aplicables al contexto laboral.

Para cerrar esta brecha, es fundamental reestructurar los programas de gobernanza pública hacia un enfoque más práctico e interdisciplinario. Esto podría incluir la integración de estudios de caso basados en problemas reales, colaboraciones con instituciones públicas para el desarrollo de proyectos aplicados, y la incorporación de profesionales en activo como docentes o mentores. Asimismo, fomentar la participación de los estudiantes en procesos de innovación y diseño de políticas públicas podría conectar sus estudios con las necesidades concretas de la sociedad.

En última instancia, garantizar que los estudios de gobernanza pública estén alineados con la vida real no solo beneficiará a los egresados al hacerlos más competitivos, sino que también fortalecerá la capacidad del sector público para enfrentar los desafíos contemporáneos y servir mejor a las comunidades que dependen de él.

2.4. Avances metodológicos e innovación en la administración pública

En un mundo caracterizado por el cambio constante y las crecientes demandas de los ciudadanos, la administración pública se enfrenta al desafío de reinventarse para ser más eficiente, transparente y responsable. Los avances metodológicos y la innovación son herramientas clave para abordar estos retos, permitiendo a los gobiernos optimizar sus procesos, mejorar la calidad de los servicios públicos y promover el desarrollo sostenible. En este contexto, el concepto de buena gobernanza emerge como un pilar esencial para orientar estas transformaciones.

En las últimas décadas, la administración pública ha incorporado una serie de metodologías modernas que buscan mejorar la planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas. Entre ellas, destacan:

- **Gobierno abierto:** Basado en los principios de transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas, este enfoque promueve el acceso a la información pública y fomenta la colaboración entre el gobierno y la sociedad.
- **Gestión por Resultados:** Este modelo prioriza el logro de objetivos claros y medibles, enfocándose en los impactos reales de las políticas públicas en lugar de los procedimientos burocráticos.
- **Análisis de políticas basado en evidencia:** El uso de datos y evidencia empírica para diseñar e implementar políticas efectivas ha transformado la toma de decisiones en la administración pública, reduciendo la improvisación y aumentando la eficacia.
- **Digitalización y gobierno electrónico:** La incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha revolucionado la manera en que los gobiernos interactúan con los ciudadanos, facilitando trámites en línea, mejorando la accesibilidad y reduciendo los costos operativos.

La innovación en la administración pública no solo implica la adopción de tecnologías avanzadas, sino también la creación de enfoques disruptivos para resolver problemas sociales complejos. Algunas tendencias innovadoras incluyen:

- **Laboratorios de innovación pública:** Espacios donde se experimentan nuevas ideas y se co-crean soluciones con la participación de múltiples actores, como ciudadanos, academia y sector privado.
- **Inteligencia artificial y Big Data:** Estas herramientas permiten a los gobiernos analizar grandes volúmenes de datos para prever tendencias, optimizar recursos y diseñar políticas más ajustadas a las necesidades reales.
- **Modelos de Gobernanza Colaborativa:** Impulsan la cooperación entre distintos niveles de gobierno, sectores y comunidades para abordar desafíos comunes de manera conjunta.

Los avances metodológicos e innovaciones en la administración pública son esenciales para enfrentar los desafíos del siglo XXI. Sin embargo, su implementación debe estar guiada por los principios de buena gobernanza, asegurando que los cambios beneficien a toda la sociedad, especialmente a los sectores más vulnerables. De esta manera, la administración pública puede evolucionar hacia un modelo más inclusivo, resiliente y adaptado a las necesidades del futuro. Estas transformaciones exigen un perfil profesional renovado que combine competencias técnicas, capacidades de liderazgo y una visión estratégica basada en los principios de buena gobernanza. Por lo tanto, las necesidades formativas de los gerentes públicos se convierten en un elemento crucial para garantizar la efectividad y legitimidad de las instituciones.

El concepto de buena gobernanza debe ser transversal en cualquier esquema formativo. Los gerentes públicos no solo deben adoptar herramientas técnicas, sino también internalizar

principios como la rendición de cuentas, la equidad y la transparencia en su práctica diaria. Esto garantiza que las innovaciones y metodologías aplicadas sean éticamente responsables y estén alineadas con los valores democráticos.

3. GOBERNANZA Y BUEN GOBIERNO

Como ya se ha mencionado en el capítulo anterior, la incorporación de avances metodológicos e innovaciones en la administración pública resalta la creciente complejidad del entorno en el que operan los gerentes públicos. La gobernanza y el buen gobierno son conceptos clave en la administración pública y las ciencias políticas y económicas, cada uno con implicaciones significativas para la eficacia, la transparencia y la legitimidad de las instituciones gubernamentales. Por los que a continuación, se presenta una revisión de la literatura académica sobre estos conceptos, destacando sus definiciones, características y la relación entre ambos.

3.1. Gobernanza

Muchos autores coinciden en que el concepto de gobernanza tiene raíces históricas que se remontan a la Edad Media. Sin embargo, es en las últimas tres décadas cuando este término comienza a ganar relevancia, utilizándose con mayor frecuencia en los discursos sobre administración pública. En el ámbito hispanohablante, la palabra "gobernanza" es relativamente reciente, aunque el concepto subyacente no lo es, lo cual ofrece una ventaja, ya que permite enriquecer su interpretación según las necesidades y experiencias culturales particulares.

Según Plumptre y Graham (1999), el concepto de gobernanza ha pasado de estar en relativa oscuridad a convertirse en un tema ampliamente discutido desde la década de 1990. La mayoría de los que lo emplean se refieren a las formas de toma de decisiones, aunque no existe un consenso sobre cómo deben ser esas formas. Inicialmente, se utilizaba el concepto como el arte de gestionar sociedades y organizaciones, pero esta definición ha sido criticada por su visión jerárquica y controladora, que no se adapta a los nuevos paradigmas democráticos y descentralizados.

Este concepto cobra gran importancia cuando se sostiene que las formas de gobernanza son fundamentales para promover el desarrollo sostenible y garantizar la democracia. Así, encontrar una "fórmula de la buena gobernanza" se ha convertido en una prioridad, independientemente de las perspectivas divergentes. Esta idea se confirma al analizar los debates sobre el concepto y los proyectos de investigación promovidos por organismos internacionales, los cuales buscan estrategias e instrumentos para evaluar y fomentar la buena gobernanza.

La revisión de textos clave como los de Plumptre y Graham (1999), Peters y Savoie (1995, 1995a, 2000), Pierre y Peters (2000), (2000), Peters (1998), World Bank (1992), World Conference on Governance (2000), Domínguez y Lowenthal (1996), Fukasaku y de Mello

(1999), OECD (2001), Jewson y MacGregor (1997), Rodríguez y Winchester (1997), United Nations (1993), Campbell y Peters (1988), entre otros, revela que existen tantos puntos de vista sobre la gobernanza como académicos que lo analizan. Las diferencias en las interpretaciones se deben principalmente a dos factores: la disciplina desde la cual se aborda el concepto y el rol asignado al Estado. La literatura presenta una gama de enfoques que van desde una definición centrada en el Estado hasta una perspectiva policéntrica que enfatiza la participación de otros actores.

En la perspectiva centrada en el Estado, la gobernanza se define como el arte del liderazgo público, con el Estado como el actor principal encargado de guiar y coordinar la sociedad. Guy Peters, un defensor de esta perspectiva, argumenta que, a pesar de los cambios promovidos por la descentralización y la democratización, el Estado sigue siendo fundamental para definir las formas de gobernanza (Peters, 2000).

Por otro lado, la perspectiva policéntrica, más multidisciplinaria, considera que la gobernanza es un proceso que involucra al Estado, la sociedad civil y el sector privado, aunque con roles diferentes para cada uno. Por ejemplo, los teóricos del capital social, quienes consideran que una sociedad civil fuerte es clave para una buena gobernanza, otorgan a esta sociedad un papel central (Putnam, Leonardi y Nanetti, 1993; Crenson, 1978). En contraste, algunos teóricos neo-marxistas interpretan la gobernanza como un juego de poder, donde la competencia de intereses, el conflicto y la negociación juegan roles fundamentales. El trabajo de Manuel Castells es representativo de esta visión (Castells y Susser, 2002; Castells y Himanen, 2002; Castells, 1998; Castells y Solares, 1988; Borja, Castells, Belil y Benner, 1997; Portes, Castells y Benton, 1989).

Por último, algunos autores que analizan la globalización y la gobernanza global, como Cable (1999), Keohane (1995, 2002), Held et al. (1999), Held y Mac Grew (2000) y Held (2003), sostienen que las instituciones supra-nacionales juegan un papel primordial en la configuración de la gobernanza.

Es evidente que, independientemente del punto del espectro en el que se ubique cada enfoque, las diferencias en el rol y las funciones asignadas al Estado están estrechamente vinculadas a los cambios en los significados y usos del concepto de gobernanza. Estas variaciones reflejan transformaciones tanto en la percepción del Estado como en su relación con otros actores sociales y políticos, lo que contribuye a la diversificación de las interpretaciones sobre lo que implica una gobernanza efectiva. Así, el papel del Estado como actor principal o secundario dentro de los procesos de gobernanza depende en gran medida del contexto político, económico y social, y de las reformas que redefinen su ámbito de acción (Pierre y Peters, 2000; Domínguez y Lowenthal, 1996).

En definitiva, la gobernanza es un campo de conocimiento en construcción, que requiere más investigación para comprender sus formas y las razones detrás de ellas. Este concepto puede definirse como las relaciones políticas entre diversos actores involucrados en la toma,

ejecución y evaluación de decisiones sobre asuntos públicos, un proceso caracterizado por la competencia y cooperación.

3.2. Buen Gobierno

El buen gobierno, por otro lado, se refiere a un conjunto de principios y prácticas que aseguran que el ejercicio del poder y la toma de decisiones sean transparentes, responsables y orientados al bienestar colectivo. El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), por ejemplo, define el buen gobierno como un proceso en el que los líderes y las instituciones públicas gestionan los recursos de manera efectiva, respetando los derechos humanos y el estado de derecho, promoviendo la equidad y la justicia social.

Grindle (2004) sostiene que el buen gobierno implica no solo la eficacia administrativa y la transparencia, sino también la inclusión, la rendición de cuentas y la participación activa de la ciudadanía. En este contexto, el buen gobierno se presenta como un desafío global que varía según el contexto cultural, político y social, lo que hace necesario un enfoque flexible y adaptable.

3.3. Relación entre Gobernanza y Buen Gobierno

Aunque ambos conceptos están estrechamente relacionados, la literatura sugiere que la gobernanza es un proceso más amplio que abarca la interacción entre diversos actores, mientras que el buen gobierno se centra más específicamente en la calidad y ética de las decisiones gubernamentales. Bovens et al. (2008) exploran cómo la gobernanza, al implicar múltiples actores, puede promover prácticas de buen gobierno mediante la construcción de redes de responsabilidad compartida.

En términos prácticos, la gobernanza facilita la implementación de principios de buen gobierno a través de mecanismos de coordinación y colaboración. A su vez, el buen gobierno establece las normas y directrices que deben regir estas interacciones, promoviendo la transparencia y la responsabilidad en la gestión pública.

En conclusión, la literatura académica sobre gobernanza y buen gobierno destaca su relevancia en la mejora de la gestión pública y la calidad de vida de los ciudadanos. Ambos conceptos, aunque distintos, son fundamentales para la construcción de sistemas políticos más inclusivos, transparentes y efectivos. A medida que la globalización y la interdependencia aumentan, la cooperación entre actores estatales y no estatales, así como el fortalecimiento de las capacidades gubernamentales para asegurar el buen gobierno, se presentan como claves para el desarrollo sostenible y la estabilidad política.

4. PERFIL IDEAL DEL GERENTE PÚBLICO

Los motivos expuestos anteriormente no tienen más finalidad que acercarnos al perfil deseable del gerente público y a la formación adecuada para alcanzarlo.

4.1. ¿Qué es un gerente público?

Un gerente público es un profesional altamente capacitado que desempeña un papel clave en la estructura del Estado, siendo una pieza fundamental en lo que se denomina "la profesión gubernamental". Este profesional de alto nivel no opera de manera aislada, sino que trabaja en estrecha colaboración con otros servidores públicos, liderando equipos y promoviendo el logro de objetivos comunes en beneficio de la sociedad.

El gerente público destaca por su capacidad de liderazgo, siendo capaz de movilizar a su personal hacia metas compartidas mediante la cooperación activa, la participación comprometida y la dedicación colectiva. A través de su dirección estratégica, logra optimizar los recursos disponibles y fomentar altos niveles de eficiencia y productividad en el funcionamiento del Estado. Este rol no solo implica gestionar recursos y procesos, sino también inspirar a su equipo para alcanzar un desempeño sobresaliente.

Desde una perspectiva histórica, el concepto del gerente público tiene raíces filosóficas profundas. Platón, uno de los grandes pensadores de la antigüedad, describió a este tipo de profesional como parte del cuerpo de asistentes del "filósofo rey", reconociendo su importancia en la ejecución de una gobernanza justa y eficiente. Este paralelismo resalta la naturaleza intelectual y estratégica de su labor, enfatizando la combinación de sabiduría, liderazgo y servicio como elementos esenciales de su perfil.

En la actualidad, el gerente público no solo es un administrador, sino también un agente de cambio, capaz de adaptarse a contextos dinámicos y de promover la innovación dentro de las estructuras estatales. Su función trasciende la simple ejecución de tareas, posicionándolo como un catalizador del desarrollo y la modernización en el sector público.

4.2. Las 5 funciones del gerente público

El rol del gerente público abarca un conjunto de funciones esenciales para garantizar el funcionamiento eficiente y estratégico de las organizaciones públicas. Entre las más destacadas están la planificación, organización, manejo de recursos humanos, dirección y control, que constituyen pilares fundamentales de su gestión.

Planificación

La planificación permite al gerente público definir los objetivos y metas que guiarán el rumbo de la organización. Esta función implica diseñar un plan estratégico que actúe como un mapa detallado, estableciendo no solo qué se quiere lograr, sino también el cómo se alcanzarán dichos objetivos a través de programas específicos. En resumen, la planificación conecta el presente con el futuro, proporcionando dirección y propósito.

Entre los elementos de la planificación se destacan:

- *Definición del problema:*
 - Identificación precisa del problema o las necesidades a abordar.

- Análisis de las causas, factores y variables que contribuyen al problema.
- Uso de indicadores cuantitativos y cualitativos para medir el impacto del problema y establecer metas claras.
- *Búsqueda de alternativas de solución:*
 - Generación de diversas propuestas que puedan abordar el problema identificado.
 - Discusión y análisis de las soluciones con el equipo planificador.
 - Selección de, al menos, tres alternativas viables para su evaluación.
- *Selección de la mejor alternativa:*
 - Evaluación de las opciones utilizando análisis de costo-beneficio u otras metodologías.
 - Elección de la solución más adecuada con base en consenso o decisión mayoritaria del equipo.
- *Programación de la solución:*
 - Desglose sistemático de los pasos necesarios para implementar la alternativa seleccionada.
 - Asignación de actividades, recursos, responsables y cronogramas específicos.
 - Representación gráfica mediante herramientas como cronogramas (por ejemplo, diagramas de Gantt) que detallen las metas y costos asociados.

La planificación asegura que la organización cuente con una visión integral y estructurada de sus metas, permitiendo priorizar actividades y optimizar recursos para lograr resultados efectivos.

Organización

La organización se centra en estructurar y coordinar los recursos y actividades necesarias para implementar el plan diseñado. El gerente público debe establecer una estructura jerárquica y funcional que garantice la integración de las diversas partes de la organización, evitando la fragmentación y el caos operativo.

La organización incluye los siguientes componentes:

- *Diseño de la estructura organizativa:*
 - Elaboración de organigramas que representen gráficamente la jerarquía y las líneas de autoridad.
 - Agrupación de actividades similares en unidades homogéneas, como secciones, departamentos y divisiones.

- Creación de manuales de funciones, delegación y descripción de cargos para formalizar responsabilidades.
- *Delegación de autoridad:*
 - Asignación de niveles de autoridad adecuados para cada posición, asegurando que las jefaturas puedan supervisar y coordinar las actividades de sus unidades.
 - Delegación de problemas menores a niveles inferiores, permitiendo que el Gerente Público se enfoque en asuntos estratégicos.
- *Integración y coordinación:*
 - Conexión horizontal y vertical entre cargos y unidades mediante líneas de comunicación claras.
 - Garantía de que cada sección y departamento trabaje de manera interrelacionada hacia los objetivos globales de la organización.

Manejo de Recursos Humanos

El manejo de recursos humanos es una función estratégica que asegura que el personal de la organización esté capacitado, motivado y alineado con los objetivos institucionales.

Incluye:

- *Reclutamiento y selección:*
 - Identificación de perfiles necesarios para los cargos.
 - Proceso de selección basado en competencias y necesidades organizativas.
- *Capacitación y desarrollo:*
 - Formación continua para mejorar las habilidades del personal.
 - Programas de desarrollo profesional para fortalecer el liderazgo y la adaptabilidad.
- *Evaluación del desempeño:*
 - Implementación de sistemas de evaluación basados en indicadores de resultados.
 - Identificación de fortalezas y áreas de mejora.
- *Gestión del clima organizacional:*
 - Promoción de un ambiente de trabajo positivo.
 - Resolución de conflictos y fomento del trabajo en equipo.

El manejo eficaz de los recursos humanos garantiza que la organización cuente con talento humano competente y comprometido.

Dirección

La dirección implica liderar, motivar y guiar al equipo para alcanzar los objetivos organizacionales. El gerente público debe:

- *Tomar decisiones estratégicas:*
 - Asumir un liderazgo proactivo para enfrentar retos y oportunidades.
 - Comunicar las metas de manera clara y accesible.
- *Motivar al equipo:*
 - Fomentar el compromiso mediante incentivos adecuados.
 - Reconocer y recompensar los logros del personal.
- *Facilitar la comunicación interna:*
 - Asegurar un flujo de información transparente y bidireccional.
 - Utilizar herramientas de comunicación para alinear a todo el equipo.

La dirección es clave para transformar los planes en acción, asegurando que las personas trabajen de manera conjunta hacia los mismos objetivos.

Control

El control es la función que permite supervisar y evaluar las actividades realizadas para asegurar que se cumplan los objetivos establecidos. Implica:

- *Establecer estándares de desempeño:*
 - Definir métricas claras para medir el progreso hacia las metas.
- *Monitoreo continuo:*
 - Realizar seguimientos regulares para identificar desviaciones o problemas.
- *Evaluación y retroalimentación:*
 - Comparar los resultados obtenidos con los estándares definidos.
 - Proveer retroalimentación al personal para corregir errores y mejorar procesos.
- *Toma de medidas correctivas:*
 - Implementar ajustes en los procesos o estrategias para mantener el curso hacia los objetivos.

El control asegura que los recursos sean utilizados eficientemente y que las metas se logren dentro de los plazos establecidos.

En definitiva, el gerente público, al desempeñar estas cinco funciones, garantiza que la organización pública opere de manera eficiente, coordinada y orientada hacia resultados concretos. Cada una de estas funciones es interdependiente, y su correcta ejecución permite al gerente público enfrentar los desafíos del sector público con éxito, maximizando el impacto positivo en la sociedad.

4.3. Las competencias claves del gerente público

La moderna gerencia pública se basa en líneas flexibles de autoridad, una amplia capacidad de comunicación y una sólida comprensión de los desafíos contemporáneos. El gerente público moderno se distingue por su capacidad de análisis, su habilidad para introducir racionalidad en los procesos decisorios y su destreza para establecer relaciones interpersonales efectivas. Además, lidera la formulación y aplicación de políticas públicas, dirigiendo equipos humanos hacia objetivos definidos bajo principios teleológicos, de retroalimentación y sostenibilidad.

Para alcanzar este perfil, los programas educativos deben integrar un diseño curricular que fomente en los estudiantes nuevos conocimientos, competencias técnicas y valores éticos orientados al contexto dinámico del sector público. Es esencial que estos programas preparen al gerente público para enfrentar desafíos contemporáneos mediante la adquisición de las siguientes competencias clave:

- **Capacidad de liderazgo estratégico:** Aptitud para inspirar y movilizar equipos hacia el cumplimiento de metas comunes, promoviendo la colaboración y la innovación.
- **Habilidades analíticas y de resolución de problemas:** Dominio en el uso de herramientas de análisis y evaluación para tomar decisiones informadas y basadas en evidencia.
- **Dominio de la Gobernanza digital y la tecnología:** Competencia para implementar soluciones tecnológicas en procesos públicos, gestionar datos de manera ética y liderar iniciativas de transformación digital.
- **Gestión del cambio y la adaptabilidad:** Habilidad para responder de manera proactiva a contextos cambiantes y manejar eficazmente situaciones de crisis.
- **Capacidades de comunicación y negociación:** Aptitud para transmitir ideas con claridad y facilitar acuerdos entre diversos actores sociales y políticos.
- **Visión sistémica y pensamiento crítico:** Comprensión de los sistemas públicos como entidades interconectadas, lo que permite diseñar soluciones integrales para problemas complejos.

- **Compromiso ético y transparencia:** Adopción de principios éticos y de buena gobernanza como ejes fundamentales en su práctica diaria.

Los planes de estudio modernos deben incluir contenidos y metodologías que fortalezcan estas competencias, facilitando la toma de decisiones estratégicas, la configuración de objetivos claros, el diseño de políticas públicas efectivas y el desarrollo de habilidades interpersonales y de liderazgo. La formación debe también fomentar un enfoque práctico, en el que los estudiantes visualicen nuevas formas de acción en diversos contextos organizativos.

El gerente público moderno no solo aplica técnicas administrativas; también lidera procesos integrales de planeación, programación, implementación y evaluación de decisiones y políticas. Sus responsabilidades abarcan la comprensión de las complejidades del sector público, la promoción de relaciones humanas armoniosas, el desarrollo de nuevos modelos de pensamiento y la motivación del compromiso individual en tareas colectivas.

En los entornos dinámicos de las organizaciones públicas y sociales, donde la determinación de objetivos, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales son elementos esenciales, se requiere un gerente público que sea un protagonista activo, preparado y competente. Este profesional debe estar formado para desbloquear el potencial de las organizaciones modernas, guiándolas hacia la eficiencia, la sostenibilidad y el servicio efectivo a la sociedad.

5. MODERNIZACIÓN CURRICULAR DE LA FORMACIÓN DE GERENTES PÚBLICOS

Ser un gerente público competente y efectivo representa uno de los retos más desafiantes en la administración del Estado. Este rol combina elementos de ciencia y arte, demandando habilidades técnicas y estratégicas, junto con una comprensión profunda de los contextos político, social, económico y cultural. Aunque la gerencia pública no alcanza aún el rigor de las ciencias exactas, como la matemática o la física, los progresos en la descripción, explicación e incluso predicción del fenómeno administrativo han permitido consolidar esta disciplina como una pieza clave en el funcionamiento estatal y el desarrollo nacional.

5.1. Educación formal del gerente público

En países desarrollados, la formación de gerentes públicos de nivel medio y superior implica años de educación formal especializada. Por ejemplo, en Francia, los estudiantes de la prestigiosa Escuela Nacional de Administración (ENA) cursaban tres años de formación intensiva en gestión, tras haber obtenido previamente títulos avanzados en disciplinas como derecho, medicina, ingeniería o pedagogía. De manera similar, en los países anglosajones, la gerencia pública se enseña a nivel de posgrado, y los estudiantes, seleccionados por su potencial, reciben formación financiada por el Estado para ocupar altos cargos administrativos. Estos programas combinan conocimientos técnicos con experiencia práctica, asegurando que los futuros gerentes posean las habilidades necesarias para liderar en contextos complejos.

En España, la formación de los gerentes públicos se articula a través de diversas instituciones de prestigio, que proporcionan educación formal y programas de capacitación:

- **Instituto Nacional de Administración Pública (INAP):** El INAP es el principal organismo encargado de la formación de empleados públicos en España. Su labor incluye:
 - Programas de formación inicial para nuevos funcionarios, especialmente los de alto nivel, como los pertenecientes a los cuerpos de Administración General del Estado.
 - Cursos de especialización y actualización para funcionarios en ejercicio.
 - Formación en áreas clave como gestión pública, liderazgo, políticas públicas y digitalización.
- **Universidades públicas y privadas:**

Muchas universidades españolas ofrecen grados, másteres y doctorados enfocados en la administración y gestión pública. Programas destacados incluyen:

- **Máster en Administración Pública (MPA):** Proporciona formación avanzada en liderazgo, políticas públicas, análisis económico y derecho administrativo.

Como ejemplos se puede destacar los siguientes:

- Universidad Complutense de Madrid ofrece un *Máster en Gestión y Administración Pública*, que abarca diversos aspectos de la gestión pública y la administración gubernamental Gobierno y Administración Pública.
- Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) cuenta con un *Máster en Gestión Pública*, un programa interdisciplinario que combina derecho público, economía del sector público y análisis de políticas públicas. Además, se ofrece de manera conjunta con otras universidades catalanas como la Universidad de Barcelona y la Universidad Pompeu Fabra.
- Universidad Europea de Madrid ofrece un *Máster Online en Gestión Pública*, enfocado en el diseño, implementación y gestión de políticas públicas y servicios gubernamentales.
- Universidad de Barcelona también ofrece varios programas relacionados con la administración pública, en colaboración con instituciones como la Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Estos programas suelen centrarse en el análisis de políticas públicas, finanzas públicas y la gestión de recursos del sector público, preparando a los

estudiantes para carreras en gobiernos, consultorías y organizaciones no gubernamentales. Cada universidad aporta un enfoque particular, combinando la teoría académica con la práctica en el servicio público.

- Máster en Políticas Públicas y Sociales: Aborda los desafíos de la gobernanza y el diseño de políticas en un contexto europeo.
- Doctorados en Ciencia Política y Administración Pública: Orientados a la investigación y desarrollo de nuevas teorías y prácticas administrativas.
- **Escuela de Organización Industrial (EOI):** Esta institución ofrece programas específicos para directivos públicos, como formación en liderazgo, sostenibilidad y transformación digital, en colaboración con otras entidades públicas.
- **Escuelas Autonómicas de Administración Pública:** Cada comunidad autónoma en España cuenta con su propia escuela de formación para empleados públicos. Estas instituciones se centran en preparar a los funcionarios para abordar los desafíos específicos de su región.

5.2. Elementos fundamentales de la formación del gerente público

La formación del gerente público abarca cuatro áreas fundamentales que aseguran un perfil profesional completo y versátil:

▪ **Funciones clásicas de la gerencia pública**

Las cinco funciones tradicionales de la gerencia - planificación, organización, personal, dirección y control - constituyen el núcleo de su preparación. Cada una de estas funciones implica alrededor de 200 horas de formación intensiva, totalizando aproximadamente 1.000 horas académicas en estas competencias básicas. Esto garantiza que los futuros gerentes dominen las herramientas fundamentales para diseñar estrategias, coordinar equipos y evaluar resultados.

▪ **Teorías organizacionales y comportamiento institucional**

Comprender el comportamiento y la productividad en las organizaciones públicas es esencial para un gerente público. Por ello, la formación incluye cursos especializados en teorías clásicas, de relaciones humanas, sistémicas, cibernéticas, estructural-funcionalistas, de la burocracia y de la contingencia. Estas teorías ofrecen enfoques valiosos para analizar y mejorar el desempeño organizacional. Se requieren entre tres y cuatro cursos dedicados exclusivamente a estas teorías, con un enfoque práctico para su aplicación en entornos públicos.

▪ **Entorno**

El gerente público debe estar familiarizado con las disciplinas que componen el entorno administrativo, incluyendo:

- *Relaciones internacionales*: Para entender cómo los Estados interactúan en un contexto globalizado.
- *Antropología y sociología*: Para analizar las dinámicas culturales, éticas y sociales que influyen en su entorno.
- *Economía*: Para comprender los sistemas económicos y su impacto en la gestión pública.
- *Derecho público*: Para conocer el marco jurídico que regula las actividades del sector público.

Cada curso está diseñado específicamente para las necesidades del gerente público, sin pretender convertirlo en especialista, pero sí proporcionándole los conocimientos necesarios para interactuar eficazmente con expertos en estas áreas.

▪ **Técnicas auxiliares y herramientas prácticas**

La formación técnica incluye cursos en áreas complementarias como estadísticas, contabilidad pública, auditoría, informática e inglés. Estas herramientas son esenciales para el manejo eficiente de datos, recursos financieros y tecnológicos.

Más allá de las competencias técnicas, el Gerente Público debe ser un estratega político capaz de navegar en un entorno caracterizado por recursos limitados y actores con intereses diversos. Este rol implica:

- *Formar coaliciones estratégicas*: Construir alianzas con actores clave para obtener apoyo político y financiero.
- *Negociar en contextos adversos*: Utilizar habilidades diplomáticas para resolver conflictos y avanzar en la implementación de políticas públicas.
- *Gestionar el poder*: Comprender y aplicar las dinámicas de poder político para garantizar la ejecución de planes y proyectos.

Un gerente público exitoso no solo diseña propuestas técnicamente impecables, sino que también asegura su viabilidad política. Esto requiere prudencia, astucia y un uso estratégico de los recursos disponibles.

En conclusión, el diseño curricular de un gerente público debe incluir:

- Conocimientos básicos de gerencia pública.
- Cursos interdisciplinarios sobre entorno: relaciones internacionales, sociología, economía, derecho y antropología.
- Estudios sobre teorías organizacionales y comportamiento institucional.
- Formación técnica en herramientas auxiliares: estadística, informática, contabilidad, entre otras.

- Formación en habilidades psicológicas: resolución de conflictos, gestión de equipos, etc.

Un gerente público con este nivel de preparación será capaz de transformar la administración del Estado en un motor de desarrollo sostenible, consolidando la buena gobernanza como base para el progreso social y económico. Sin esta profesionalización del servicio público, el desarrollo integral y sustentable se convierte en una misión imposible.

6. PROPUESTA DE UN PLAN INTEGRAL DE FORMACIÓN EN GOBERNANZA Y POLÍTICA ECONÓMICA

El Plan integral de formación en Gobernanza y Política Económica tiene por objetivo el esfuerzo por modernizar y profesionalizar la administración pública, asegurando que los responsables de la gestión estatal posean las competencias necesarias para enfrentar los desafíos de gobernanza en un entorno cada vez más complejo y globalizado. Este proceso se basa en programas académicos especializados, formación continua y un énfasis en valores éticos, eficiencia y buena gobernanza.

El Plan integral de formación en Gobernanza y Política Económica incluye:

- Título propio de Máster en Gobernanza y Política Económica
- Título propio de Experto universitario en Buena Gobernanza
- Título propio de Experto universitario en Análisis y evaluación de políticas públicas
- Título propio de Experto universitario en Gestión de proyectos
- Microcredenciales universitarias

A continuación, se detalla cada uno de los componentes formativos propuestos.

6.1. Título propio del Máster en Gobernanza y Política Económica

El presente Máster ofrece una formación avanzada y específica, diseñada para responder y adaptarse a las nuevas exigencias y retos en materia de buena gobernanza y política económica. Con una visión global y un enfoque internacional, el programa reúne a destacados especialistas y profesionales con el objetivo de proporcionar una educación integral y transversal en estas dos áreas clave, que tradicionalmente se han abordado de manera independiente o desconectada. Este enfoque permite construir una formación sólida y completa en gobernanza corporativa e institucional, destacando la importancia de la responsabilidad, la integridad y la transparencia como pilares fundamentales para un desempeño profesional efectivo. Al integrar estas dimensiones, el Máster asegura que los participantes adquieran las competencias necesarias para liderar con éxito en contextos complejos, promoviendo prácticas que conecten de manera efectiva la buena gobernanza con la política económica, en beneficio de un desarrollo sostenible y ético.

Créditos: 60 ECTS.

Duración: octubre a julio.

Modalidad: Presencial.

Destinatarios:

- Estudiantes y graduados universitarios interesados en desarrollar una carrera profesional en el ámbito de la administración pública y la gestión estatal.
- Profesionales y futuros integrantes del sector público que buscan adquirir una formación especializada y avanzada para fortalecer sus competencias y adaptarse a las demandas actuales de la gobernanza y la gestión pública.

Estructura:

- MÓDULO I: Política Económica: concepto y estructuración (6 créditos, obligatorio)
 - Tema 1. Concepto de Política Económica y límites en el alcance de la política económica
 - Tema 2. La configuración de la agenda: los objetivos de la política económica
 - Tema 3. Formulación y diseño de políticas económicas: el esquema fines-medios
 - Tema 4. Relaciones entre objetivos e instrumentos
 - Tema 5. Etapas de formación de política económica
 - Tema 6. Continuidad y cambios en la política económica
- MÓDULO II: Problemas públicos y toma de decisiones (6 créditos, obligatorio)
 - Tema 1. Las instituciones y la estructura del Estado
 - Tema 2. Evolución de la Administración hasta nuestros días
 - Tema 3. Innovación en las políticas públicas
 - Tema 4. Identificación y construcción de problemas públicos
 - Tema 5. Decisiones públicas
 - Tema 6. Modelos de toma de decisión
- MÓDULO III: Mapa de actores y juego de influencias (6 créditos, obligatorio)
 - Tema 1. Los conflictos en una sociedad y formas de alternativas de solución
 - Tema 2. Resolución de conflictos
 - Tema 3. Mapa de actores
 - Metodología y descripción para preparar un mapa de actores
 - Procedimiento para preparar un mapa de actores
 - Tema 4. Lobbies y juego de influencias
 - Tema 5. Corrupción como condicionante de política económica
 - Tema 6. Democracia y sistema electoral

- MÓDULO IV: Ejecución responsable e innovadora (6 créditos, obligatorio)
 - Tema 1. Planificación estratégica
 - Tema 2. Logística para la implementación de líneas de acción
 - Tema 3. Condiciones necesarias para la implementación responsable
 - Tema 4. Ética pública y Buen Gobierno
 - Tema 5. Innovación y transformación digital

- MÓDULO V: Gestión de proyectos (6 créditos, obligatorio)
 - Tema 1. Fundamentos del proyecto
 - Tema 2. Programas y requisitos
 - Tema 3. Dirección del proyecto
 - Tema 4. Gestión técnica del proyecto
 - Tema 5. Herramientas informáticas para gestión de proyectos

- MÓDULO VI: Gobernanza colaborativa y anticipativa (6 créditos, optativo)
 - Tema 1. Introducción a la gobernanza colaborativa y anticipatoria
 - Tema 2. Marcos y enfoques de la gobernanza colaborativa
 - Tema 3. Metodologías e instrumentos
 - Tema 4. Gestión del cambio en las organizaciones que participan en proceso de gobernanza colaborativa
 - Tema 5. Transformación individual para la gobernanza colaborativa y anticipatoria

- MÓDULO VII: Liderazgo y habilidades directivas (6 créditos, optativo)
 - Tema 1. La importancia del liderazgo
 - Tema 2. Inteligencia emocional
 - Tema 3. Gestión de equipos de trabajo
 - Tema 4. Gestión de cambios
 - Tema 5. Gestión del estrés

- MÓDULO VIII: Comunicación política e institucional (6 créditos, optativo)
 - Tema 1. Comunicación aplicada al sector público
 - Tema 2. Reputación y gestión de intangibles
 - Tema 3. Diplomacia pública y comunicación institucional
 - Tema 4. Habilidades de comunicación oral
 - Tema 5. Habilidades de comunicación escrita
 - Tema 6. Visualización de textos y datos

- MÓDULO IX: Análisis y evaluación de Políticas Públicas (12 créditos, obligatorio)
 - Tema 1. Introducción al análisis de políticas públicas

- Tema 2. Tipos de evaluación de políticas públicas
 - Tema 3. Principales técnicas y metodologías I
 - Tema 4. Principales técnicas y metodologías II
 - Tema 5. Usos y objetivos de la evaluación.
 - Tema 6. La institucionalización de la evaluación en gobernanza
- MÓDULO X: Política Económica Internacional (6 créditos, optativo)
 - Tema 1. Globalización vs multipolaridad
 - Tema 2. Instituciones internacionales
 - Tema 3. Economías emergentes
 - Tema 4. BRICs
 - Tema 5. Economías en vías de desarrollo
 - MÓDULO XI: Trabajo Fin de Máster (6 créditos, obligatorio)

Metodología docente:

El modelo docente combina clases presenciales, diseñadas para fomentar la participación activa de los estudiantes, con tutorías individuales que permiten una relación personalizada con el profesorado. Además, los alumnos desarrollarán un trabajo personal bajo la supervisión directa de sus docentes.

La estructura académica del Máster incluye las siguientes actividades formativas:

- **Sesiones magistrales:** Dirigidas por el profesor responsable de cada asignatura, en las que se presentan y analizan los temas principales del programa.
- **Sesiones prácticas y seminarios:** Espacios que promueven la participación activa de los estudiantes y el desarrollo de habilidades como investigación, exposición, argumentación y trabajo en equipo.
- **Tutorías individuales:** Orientadas al seguimiento académico, la planificación profesional y el fortalecimiento de competencias transversales.
- **Trabajo en equipo:** Actividades en pequeños grupos para desarrollar competencias genéricas y fomentar el aprendizaje autónomo.
- **Trabajo individual:** Incluye actividades como resolución de ejercicios, redacción de informes, preparación de presentaciones orales y otros trabajos autónomos.

Cada asignatura tiene un profesor responsable encargado de coordinar el equipo docente, establecer el método de evaluación y supervisar las actividades académicas y las tutorías asociadas.

Evaluación:

Para superar el Máster con éxito y obtener el título propio, se debe de estudiar todos los materiales y realizar las actividades planteadas. La calificación se calculará a partir de la obtenida en las pruebas de evaluación de cada módulo y en el examen final. Deberás sacar una nota mínima de 50/100 para aprobar el posgrado.

6.2. Experto universitario en Buena gobernanza

El Título de Experto en Buena Gobernanza ofrece una formación práctica y aplicada para abordar desafíos complejos, generar valor público y fortalecer la democracia a través de los principios de la buena gobernanza. Este programa combina teoría y práctica mediante el análisis de casos, estrategias y herramientas diseñadas para implementar con éxito los conocimientos adquiridos.

A lo largo del curso, los participantes desarrollarán un proyecto práctico basado en un reto de su elección, con el apoyo continuo de un equipo de facilitadores expertos. Este enfoque garantiza un aprendizaje experiencial que les permitirá adquirir las competencias necesarias para fomentar una cultura organizacional colaborativa, ética y orientada al impacto.

El programa está diseñado para profesionales comprometidos con el desarrollo de soluciones innovadoras y sostenibles que contribuyan al bienestar colectivo y al fortalecimiento de instituciones democráticas.

Créditos: 24 ECTS.

Duración: octubre a julio.

Modalidad: Presencial.

Destinatarios:

- Estudiantes y graduados universitarios interesados en desarrollar una carrera profesional en el ámbito de la administración pública y la gestión estatal.
- Profesionales y futuros integrantes del sector público que buscan adquirir una formación especializada y avanzada para fortalecer sus competencias y adaptarse a las demandas actuales de la gobernanza y la gestión pública.

Estructura:

- MÓDULO I: Problemas públicos y toma de decisiones (6 créditos)
 - Tema 1. Las instituciones y la estructura del Estado
 - Tema 2. Evolución de la Administración hasta nuestros días
 - Tema 3. Innovación en las políticas públicas
 - Tema 4. Identificación y construcción de problemas públicos
 - Tema 5. Decisiones públicas
 - Tema 6. Modelos de toma de decisión

- MÓDULO II: Mapa de actores y juego de influencias (6 créditos)
 - Tema 1. Los conflictos en una sociedad y formas de alternativas de solución
 - Tema 2. Resolución de conflictos
 - Tema 3. Mapa de actores
 - Metodología y descripción para preparar un mapa de actores
 - Procedimiento para preparar un mapa de actores
 - Tema 4. Lobbies y juego de influencias
 - Tema 5. Corrupción como condicionante de política económica
 - Tema 6. Democracia y sistema electoral
- MÓDULO III: Ejecución responsable e innovadora (6 créditos)
 - Tema 1. Planificación estratégica
 - Tema 2. Logística para la implementación de líneas de acción
 - Tema 3. Condiciones necesarias para la implementación responsable
 - Tema 4. Ética pública y Buen Gobierno
 - Tema 5. Innovación y transformación digital
- MÓDULO IV: Gobernanza colaborativa y anticipativa (6 créditos)
 - Tema 1. Introducción a la gobernanza colaborativa y anticipatoria
 - Tema 2. Marcos y enfoques de la gobernanza colaborativa
 - Tema 3. Metodologías e instrumentos
 - Tema 4. Gestión del cambio en las organizaciones que participan en proceso de gobernanza colaborativa
 - Tema 5. Transformación individual para la gobernanza colaborativa y anticipatoria

Metodología docente:

El modelo docente combina clases presenciales, diseñadas para fomentar la participación activa de los estudiantes, con tutorías individuales que permiten una relación personalizada con el profesorado. Además, los alumnos desarrollarán un trabajo personal bajo la supervisión directa de sus docentes.

Cada asignatura tiene un profesor responsable encargado de coordinar el equipo docente, establecer el método de evaluación y supervisar las actividades académicas y las tutorías asociadas.

Evaluación:

La evaluación se llevará a cabo de manera continua a lo largo del curso, valorándose la participación en las diferentes dinámicas propuestas.

6.3. Experto universitario en Análisis y evaluación de políticas públicas

Este curso ofrece una formación completa, práctica y actualizada en la evaluación de políticas públicas, diseñada para responder a los desafíos del contexto socioeconómico actual.

Objetivos generales

- Dotar a los participantes de competencias teórico-prácticas para llevar a cabo evaluaciones efectivas de políticas públicas.
- Analizar y comparar experiencias y casos prácticos relevantes que sirvan como modelos para una práctica profesional de calidad en la evaluación de políticas públicas.

Objetivos específicos

- Facilitar el estudio y comprensión de los fundamentos teóricos relacionados con las políticas públicas y su evaluación.
- Profundizar en las metodologías y protocolos necesarios para planificar, evaluar el diseño, medir resultados e identificar impactos de las políticas públicas.
- Diseñar y optimizar sistemas de seguimiento y gestión orientados a la evaluación de intervenciones públicas.
- Promover una cultura profesional enfocada en la evaluación de políticas públicas, impulsando prácticas éticas, responsables y basadas en evidencia.

Este curso es ideal para quienes deseen adquirir habilidades clave en evaluación, mejorar su práctica profesional y contribuir al desarrollo de políticas públicas más eficaces y sostenibles.

Créditos: 18 ECTS.

Duración: octubre a julio.

Modalidad: Presencial.

Destinatarios:

- Estudiantes y graduados universitarios interesados en desarrollar una carrera profesional en el ámbito de la administración pública y la gestión estatal.
- Profesionales y futuros integrantes del sector público que buscan adquirir una formación especializada y avanzada para fortalecer sus competencias y adaptarse a las demandas actuales de la gobernanza y la gestión pública.

Estructura:

- MÓDULO I: Análisis y evaluación de Políticas Públicas (12 créditos)
 - Tema 1. Introducción al análisis de políticas públicas
 - Tema 2. Tipos de evaluación de políticas públicas
 - Tema 3. Usos y objetivos de la evaluación.
 - Tema 4. La institucionalización de la evaluación en gobernanza

- MÓDULO II: Principales técnicas y metodologías (6 créditos)
 - Tema 1. Técnicas de recopilación de información orientadas a la evaluación
 - Tema 2. Técnicas de análisis de políticas públicas
 - Tema 3. Metodologías para la evaluación del impacto
 - Tema 4. Preparación de informes

Metodología docente:

El modelo docente combina clases presenciales, diseñadas para fomentar la participación activa de los estudiantes, con tutorías individuales que permiten una relación personalizada con el profesorado. Además, los alumnos desarrollarán un trabajo personal bajo la supervisión directa de sus docentes.

Cada asignatura tiene un profesor responsable encargado de coordinar el equipo docente, establecer el método de evaluación y supervisar las actividades académicas y las tutorías asociadas.

Evaluación:

La evaluación se llevará a cabo de manera continua a lo largo del curso, valorándose la participación en las diferentes dinámicas propuestas.

6.4. Experto universitario en Gestión de proyectos

Este curso ofrece una formación integral y actualizada que proporciona los conocimientos estratégicos y técnicos esenciales para liderar y gestionar proyectos de manera eficaz, adaptándose tanto a entornos predecibles como a contextos dinámicos y en constante cambio.

Créditos: 15 ECTS.

Duración: octubre a julio.

Modalidad: Presencial.

Destinatarios:

- Estudiantes y graduados universitarios interesados en desarrollar una carrera profesional en el ámbito de la administración pública y la gestión estatal.
- Profesionales y futuros integrantes del sector público que buscan adquirir una formación especializada y avanzada para fortalecer sus competencias y adaptarse a las demandas actuales de la gobernanza y la gestión pública.

Estructura:

- MÓDULO I: Gestión de proyectos (5 créditos)
 - Tema 1. Fundamentos del proyecto
 - Tema 2. Programas y requisitos

- Tema 3. Dirección del proyecto
 - Tema 4. Gestión técnica del proyecto
 - Tema 5. Herramientas informáticas para gestión de proyectos
-
- MÓDULO II: Elaboración de proyectos (10 créditos)
 - Tema 1. Búsqueda de convocatorias
 - Tema 2. Búsqueda de expertos y colaboradores
 - Tema 3. Elaboración de la propuesta técnica
 - Tema 4. Elaboración del presupuesto
 - Tema 5. Aspectos de calidad e impacto.

Metodología docente:

El modelo docente combina clases presenciales, diseñadas para fomentar la participación activa de los estudiantes, con tutorías individuales que permiten una relación personalizada con el profesorado. Además, los alumnos desarrollarán un trabajo personal bajo la supervisión directa de sus docentes.

Cada asignatura tiene un profesor responsable encargado de coordinar el equipo docente, establecer el método de evaluación y supervisar las actividades académicas y las tutorías asociadas.

Evaluación:

La evaluación se llevará a cabo de manera continua a lo largo del curso, valorándose la participación en las diferentes dinámicas propuestas.

6.5. Microcredenciales universitarias

Las microcredenciales universitarias son programas diseñados para ampliar y actualizar conocimientos, competencias y habilidades, con un enfoque práctico y formativo. Su objetivo principal es facilitar una mejor inserción laboral, especialmente para aquellas personas que no cuentan con una titulación universitaria, ofreciendo herramientas adaptadas a las demandas del mercado y las necesidades profesionales actuales.

En el marco del plan integral de formación en gobernanza y política económica se proponen los cursos siguientes:

- Política Económica: concepto y estructuración (3 créditos)
- Innovación en las políticas públicas (3 créditos)
- Modelos de toma de decisión (3 créditos)
- Metodología y descripción para preparar un mapa de actores (3 créditos)
- Lobbies y juego de influencias (3 créditos)
- Democracia y sistema electoral (3 créditos)

- Planificación estratégica (3 créditos)
- Ética pública y Buen Gobierno (3 créditos)
- Innovación y transformación digital (3 créditos)
- Gestión de proyectos (15 créditos)
- Gobernanza colaborativa y anticipativa (6 créditos)
- Liderazgo y habilidades directivas (3 créditos)
- Inteligencia emocional (2 créditos)
- Gestión de equipos de trabajo
- Gestión de cambios
- Gestión del estrés
- Comunicación aplicada al sector público
- Reputación y gestión de intangibles
- Habilidades de comunicación oral
- Habilidades de comunicación escrita
- Visualización de textos y datos
- Gobernanza de datos

BIBLIOGRAFÍA

- Acemoglu, D., S. Johnson y J.A. Robinson (2005). Institutions as a fundamental cause of long-run growth, capítulo 6 en Handbook of *Economic Growth*, volume 1, Aghion y S.N. Durlauf editors, Elsevier.
- Borja, Jordi; Castells, Manuel; Belil, Mireia; y Benner, Chris (1997). *Local and Global: the Management of Cities in the Information Age*, London, Earthscan Publications, Habitat.
- Bovens, M., Schillemans, T., and 't Hart, P. (2008). *Public Accountability*. Oxford University Press.
- Cable, Vincent (1999). *Globalization and Global Governance*, London, The Royal Institute of International Affairs (Chatham House Papers).
- Campbell, Colin y Peters, B. Guy (1988). *Organizing Governance, Governing Organizations*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press (Pitt Series in Policy and Institutional Studies).
- Castells, Manuel (1998). *End of Millennium: Information Age*, Malden, Blackwell Publishers. v. 3.
- Castells, Manuel y Himanen, Pekka (2002). *The Information Society and the Welfare State: the Finnish Model*, New York, Oxford University Press.
- Castells, Manuel y Solares Serrano, Humberto (1988). *Crisis urbana, Estado y participación popular*, Cochabamba, Colegio de Arquitectos de Cochabamba.
- Castells, Manuel, y Susser, Ida (2002). *The Castells Reader on Cities and Social Theory*, Malden, Blackwell Publishers.
- Crenson, Matthew A. (1978). Social Networks and Political Processes in Urban Neighborhoods, *American Journal of Political Science*, Vol. 22 N° 3, Bloomington, pp. 578-594.
- Domínguez, Jorge I. y Lowenthal, Abraham F. (1996). *Constructing Democratic Governance: Latin America and the Caribbean in the 1990s. An Inter-American Dialogue Book*, Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- Fukasaku, Kiichiro y de Mello, Luiz R. (1999). *Fiscal Decentralisation in Emerging Economies: Governance Issues*, Paris, OECD. Development Centre (Development Centre Seminars).
- Grindle, M. S. (2004). *Good Governance: The Inflation of an Idea*. In Hindrances to Good Governance in Developing Countries.
- Held, David (2003). Global Governance and Democratic Accountability, *Taming Globalization: Frontiers of Governance*, D. Held y M. Koenig-Archibugi (eds.), Malden, Polity Press.

- Held, David ...[et al] (1999). *Global Transformations: Politics, Economics, and Culture*, Stanford, Stanford University Press.
- Held, David y McGrew, Anthony G. (2000). *The Global Transformations Reader: an Introduction to the Globalization Debate*, Malden, Polity Press.
- Jewson, Nick y MacGregor, Susanne (1997). *Transforming Cities: Contested Governance and New Spatial Divisions*, London, Routledge.
- Keohane, R. O. (1995). Hobbes' Dilemma and Institutional Change in World Politics: Sovereignty in International Society", en *Whose World Order? Uneven Globalization and the End of the Cold War*, Boulder, Westview Press.
- Keohane, R. O. (2002). *Power and Governance in a Partially Globalized World*, London, Routledge.
- Kooiman, J. (2003). Governance as governance: A new framework for public administration. *Public Administration Review*.
- OECD (2001). *Governance in the 21st Century: Future Studies*, Paris, OECD.
- Peters, B. Guy (1998). *Globalization, Institutions and Governance*, Florence, European University Institute. Robert Schuman Centre (Jean Monnet Chair Papers, N° 51).
- Peters, B. Guy (2000). Globalization, Institutions and Governance, en *Governance in the Twenty-First Century: Revitalizing the Public Service*, B. Guy Peters y D. J. Savoie (eds.), Montreal, McGill- Queen's University Press (Canadian Centre for Management Development Series on Governance and Public Management).
- Peters, B. Guy y Savoie, Donald J. (1995). Managing Incoherence: the Coordination and Empowerment Conundrum, Ottawa, Canadian Centre for Management Development (Research Paper, N° 16).
- Peters, B. Guy y Savoie, Donald J. (1995a). *Governance in a Changing Environment*, Montreal, McGill-Queen's University Press.
- Peters, B. Guy y Savoie, Donald J. (eds.) (2000). *Governance in the Twenty-First Century: Revitalizing the Public Service*, Montreal, McGill-Queen's University Press (Canadian Centre for Management Development Series on Governance and Public Management).
- Pierre, Jon y Peters, B. Guy (2000). *Governance, Politics, and the State: Political Analysis*, New York, St. Martin's Press.
- Plumptre, Tim y Graham, John (1999). *Governance and Good Governance: International and Aboriginal Perspectives*, Ottawa, Institute on Governance,
<http://www.iog.ca/publications/govgoodgov.pdf>.

- Portes, Alejandro; Castells, Manuel; y Benton, Lauren A. (1989). *The Informal Economy: Studies in Advanced and Less Developed Countries*, Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- Putnam, Robert D.; Leonardi, Robert; y Nanetti, Raffaella (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press.
- Rodríguez, Alfredo y Winchester, Lucy (1997). *Ciudades y gobernabilidad en América Latina*, Santiago, Ediciones Sur (Colección Estudios Urbanos).
- United Nations (1993). *Metropolitan Governance in the Global Age: toward a New Urban Century*, paper presented at the III World Conference on Metropolitan Governance, United Nations, Tokyo, Japan, April 20-23.
- World Bank (1992). *Governance and Development*, Washington, The World Bank.
- World Conference on Governance (2000). *From Government to Governance: Reflections on the 1999 World Conference on Governance*, organized by the Philippine Civil Service Commission and the Eastern Regional Organization for Public Administration, held in Manila, Philippines, from May 31 to June 4, 1999.



VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA

Subvenciona:



**GENERALITAT
VALENCIANA**

Presidència