

**CLAD**CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO**Países Miembros:**| MÉXICO | PERÚ | VENEZUELA | REPÚBLICA DOMINICANA | CHILE |
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

Curso Sello CLAD

Gobernanza robusta e innovación inteligente

[Campus Virtual Escuela CLAD](#)

8 semanas, del 29 de mayo al 21 de julio de 2023

PROSPECTO

1. FUNDAMENTACIÓN

Uno de los rasgos distintivos de los entornos de las organizaciones públicas ha sido y será, de forma cada vez más marcada, la necesidad de afrontar crisis de naturaleza y alcances diversos. Desde fenómenos de carácter más estructural como el cambio climático o los desequilibrios demográficos, la creciente desigualdad, a las crisis vinculadas a la pandemia y a la economía, se plantean nuevos retos (o la revisión de algunos precedentes) a las Administraciones públicas. Unos retos que cuestionan su capacidad de respuesta en términos cuantitativos o de escala, pero también y especialmente, en términos cualitativos y de contenidos, incidiendo en la propia naturaleza de las respuestas que se ofrecen para afrontarlos.

Un contexto que no es nuevo para las Administraciones públicas, que habitualmente han experimentado cambios en entornos de turbulencia, entendidos como aquellas situaciones en que cambian de forma abrupta los referentes, las demandas, los apoyos y, en general, los referentes con los que operan las organizaciones públicas. Una alteración que, además, suele darse de forma muy rápida, con ritmos que superan la capacidad de respuesta de las Administraciones públicas. Unos cambios que además suelen aparecer de forma simultánea a otros, creando una suerte de "tormenta perfecta" que acentúa las dificultades para generar alternativas, en especial desde los paradigmas organizativos y de gobernanza del sector público.

Una situación que no parece nueva y, de hecho, puede resultar más frecuente de lo que sería deseable. Lo que sí es nuevo es la consolidación de dicha turbulencia como una característica habitual, duradera y no simplemente transitoria, del entorno en el que operan las Administraciones públicas.

Por ello resulta relevante analizar cómo las Administraciones públicas están generando respuestas, en términos de estrategias y desarrollo de nuevas capacidades, para afrontar el nuevo contexto. En el desarrollo de este tipo de respuestas desde el ámbito de las

**CLAD**CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO**Países Miembros:**| MÉXICO | PERÚ | VENEZUELA | REPÚBLICA DOMINICANA | CHILE |
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

políticas y la gestión pública han resurgido con fuerza conceptos como robustez de las políticas (policy robustness) o robustez de la gobernanza (governance robustness) (Ansell et al., 2022; Capano y Toth, 2022).

La incorporación del término robustez viene a marcar diferencias en relación al de resiliencia, muy utilizado al considerar las estrategias desarrolladas para afrontar momentos de crisis de carácter más coyuntural, para incorporar una determinada combinación de permanencia y transformación orientada a ofrecer nuevas respuestas ante entornos caracterizados por la turbulencia.

La Gobernanza robusta se concibe como paradigma que integra componentes del modelo burocrático y de la gobernanza en red, ofreciendo un nuevo equilibrio entre estabilidad, innovación y cambio. Un paradigma que plantea promover nuevas estrategias y capacidades en las Administraciones públicas para desplegar una adaptación flexible a un entorno en el que la turbulencia deviene estructural. Un paradigma que apuesta de la exploración y de la explotación innovadora de oportunidades emergentes, incidiendo tanto en el diseño organizativo de las Administraciones públicas como en las dinámicas que puedan propiciar un comportamiento de los actores acorde con el modelo de transformación que se persigue.

En su plasmación en la mejora del desempeño de las Administraciones públicas, la Gobernanza robusta se concreta en el desarrollo de una serie de estrategias para las que se precisan una serie de capacidades institucionales.

Entre las estrategias se destacan las orientadas a facilitar: (1) la escalabilidad y la reubicación de recursos, (2) la experimentación y el prototipado de nuevas soluciones, (3) la combinación flexible de componentes y la modularización para construir nuevas respuestas, (4) a autonomía coordinada entre los diferentes actores (internos y externos) implicados, (5) el estímulo a la adaptación de las normas, (6) la polivalencia estratégica adaptada a distintos horizontes temporales o (7) el estímulo y entrenamiento de los profesionales de las Administraciones públicas para generar respuestas innovadoras.

El selección y combinación de dichas estrategias se asocia a un modelo de Gobernanza robusta que debe adaptarse al tipo de crisis a afrontar, pero partiendo de capacidades institucionales instaladas en la Administración pública que la promueve para desplegarlas cuando se considere oportuno. Entre dichas capacidades se destacan las analíticas, vinculadas a la gobernanza de datos y la generación de inteligencia institucional, las de gestión, asociadas al desarrollo de los diferentes componentes organizativos, y las políticas, que incorporan la sensibilidad y la estrategia para incorporar esta lógica propia

**CLAD**CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO**Países Miembros:**| MÉXICO | PERÚ | VENEZUELA | REPÚBLICA DOMINICANA | CHILE |
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

del sector público en el impulso de las diferentes soluciones.

Por otra parte, existe en el acervo popular la percepción que Administración pública e innovación son casi un oxímoron. Conceptualmente incompatibles. Se considera que la innovación es una característica inherente al sector privado pero muy lejana a la gestión pública. La capacidad de innovación suele asociarse con las empresas ubicadas en contextos flexibles y dinámicos. Esta apreciación no es del todo cierta ya que las administraciones públicas son también agentes innovadores que continuamente están transformando y ampliando las políticas y los servicios públicos que prestan a la sociedad en función de sus nuevas demandas y necesidades. Además, los empleados públicos tienen un elevado nivel profesional que los hace totalmente permeables a la innovación. Es, por tanto, una evidencia que las administraciones públicas poseen una enorme capacidad potencial y real de innovación. La literatura especializada así lo reconoce: todas las disrupciones y cambios de paradigma experimentados durante las últimas décadas ocasionadas por las innovaciones tecnológicas y los avances científicos han sido posibles gracias a la participación decisiva de alguna institución pública (Mazzucato, 2014, 2015 y 2018).

De todos modos, aunque los organismos públicos posean las condiciones necesarias para poder ser innovadores no todos realmente lo son ya que hay también factores reactivos que dificultan la capacidad de innovación. En muchas ocasiones, las dinámicas e inercias organizativas, los sistemas de gestión de recursos humanos, las relaciones laborales y una cultura administrativa conservadora e inercial dificultan las capacidades potenciales de innovación y creación de nuevo valor público. Sirva como ejemplo de la fuerza de estas tensiones conservadoras e inmovilistas las dificultades para acometer auténticas reformas administrativas en los países de la región.

Por tanto, es honesto reconocer que nuestras administraciones públicas todavía podrían ser más innovadoras en sus políticas y en la prestación de servicios públicos. Por otra parte, el gran déficit de las instituciones públicas es que tienen serias dificultades para innovar los ingredientes internos de sus diseños institucionales y organizativos. La innovación en sus mecanismos internos de toma de decisiones y de gestión es la gran asignatura pendiente.

La inteligencia institucional va a ser un ingrediente imprescindible para que nuestros países avancen de manera decidida en los 17 objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030 promovida por la ONU. Los ODS 16 y 17 definen, de manera muy general, el camino para la renovación de las instituciones públicas.

**CLAD**CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO**Países Miembros:**| MÉXICO | PERÚ | VENEZUELA | REPÚBLICA DOMINICANA | CHILE |
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

Durante la última década el mundo ha experimentado unas transformaciones muy profundas a nivel tecnológico, económico, social y político. Las administraciones públicas no pueden quedar al margen de estas novedades. Estamos en los inicios de la denominada revolución 4.0 de la mano de la inteligencia artificial y la robótica. Bajo ningún concepto las administraciones públicas pueden ubicarse extramuros de esta transformación que será profunda e incluso disruptiva. La revolución 4.0 no puede ser liderada solo por el sector privado, con su propia lógica y sus valores. Es necesario que la Administración pública colidere este proceso para introducir en el sistema valores públicos e ingredientes propios para mejorar su función de preservar el bien común y el interés general.

Pero hay que tener presente que la tecnología es solo un instrumento y que para su optimización es imprescindible que la Administración pública renueve y transforme conceptos y paradigmas. Es un error habitual canalizar la innovación de la gestión pública solo por la vía de la renovación tecnológica. La innovación en la gestión supone repensar, adaptar y transformar las políticas, los servicios y las arquitecturas institucionales en función de las nuevas necesidades de los ciudadanos y buscar la máxima eficacia y eficiencia del sector público. Por tanto, la innovación exige un gran conocimiento de la situación actual en materia de políticas, servicios públicos y mecanismos de gestión a modo de diagnóstico y repensar la actividad (el qué) y la operativa de gestión (el cómo) de una manera nueva en función de los profundos cambios tecnológicos, económicos, sociales y políticos. En este sentido, consideramos que para poder innovar son necesarios dos ingredientes: por una parte, un posicionamiento proactivo, de prospectiva estratégica (posibles escenarios de futuro y mapeo de riesgos) por parte de las instituciones públicas. Por otro lado, impulsar sistemas que estimulen el pensamiento crítico y creativo de los empleados públicos por la vía de mecanismos que incentiven la inteligencia colectiva (gestión del conocimiento).

Siempre ha habido gestión del conocimiento en el sector público con fundamento en los saberes de la época. La novedad ahora consiste en que los conocimientos que se generan y emplean para la producción de los bienes y servicios públicos son mediados tecnológicamente: se sustentan en datos que se producen, acopian, guardan, combinan y procesan mediante el empleo de tecnologías digitales que constituyen la materia para elaborar prospecciones de problemas sociales que son más precisas y empíricamente fundadas.

**CLAD**CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO**Países Miembros:**| MÉXICO | PERÚ | VENEZUELA | REPÚBLICA DOMINICANA | CHILE |
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

El objetivo último de la gestión del conocimiento es contribuir a estrechar la brecha institucional entre lo que el gobierno hace y logra empíricamente y lo que normativamente debería hacer y lograr. Las decisiones públicas no pueden ser eficaces a menos que se sustenten en el conocimiento. (Aguilar, 2020).

La inteligencia artificial y la robótica pueden constituir una gran oportunidad para reposicionar conceptualmente los distintos modelos de gestión de la Administración pública (burocrática, gerencial y de gobernanza) y lograr procesos y resultados más eficaces y más eficientes. Mantener, mejorar e incrementar los servicios públicos alcanzando la sostenibilidad económica es uno de las potencialidades más relevantes de la renovación tecnológica en las instituciones públicas. Para su implantación hay que superar las resistencias de carácter corporativo y sindical que pueden generar una falta de motivación e intensidad política en esta transformación. Para ello hay que establecer dos relatos: por una parte, la Administración pública no puede quedar al margen ni demorar esta transformación y ceder la agenda en exclusiva al sector privado. Por otra parte, será inevitable que un importante volumen de puestos y efectivos de personal sean innecesarios debido a la implantación de la inteligencia artificial y la robótica y, a cambio, se van a generar nuevos perfiles profesionales con nuevos talentos que habrá que saber captar y seleccionar de una manera distinta a la tradicional. Este proceso de cambio en el ámbito público no tiene porqué ser dramático ya que debería canalizarse de manera natural por el proceso natural de renovación generacional de la Administración (jubilaciones) y diseñando un modelo de gestión de personas más flexible que facilite la migración de los efectivos de puestos de trabajo obsoletos hacia nuevos puestos y nuevas responsabilidades. Proactividad, flexibilidad y reciclaje deben ser los instrumentos fundamentales y descartando la posibilidad de expulsar del sistema a los actuales efectivos de personal.

Finalmente, la inteligencia artificial y la robótica van a alterar los mecanismos de relación entre el Estado y el mercado, entre el ámbito público y las empresas privadas. Por ello la Administración pública debe transformar su modelo de gobernanza, estimular los partenariados público-privados, y potenciar su función reguladora para defender los derechos de la ciudadanía ante el surgimiento de un nuevo paradigma tecnológico. El sector privado asocia la tecnología al crecimiento mediante una mayor productividad. Pero la clave va a residir en identificar las actividades y sectores que pueden crear más valor y el ámbito público es un sector netamente creador de valor (Mazzucato, 2018).



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

Con la inteligencia artificial los activos intangibles (por ejemplo, los algoritmos) tienen un valor de mercado superior al de los tangibles, y esto genera al menos dos derivadas: por una parte, el aumento en la desigualdad económica (porque la brecha entre salarios se amplía dependiendo del nivel de educación de las personas).

El curso se vincula con las áreas No. 6 " <i>Innovación en la Administración Pública</i> ", del Programa Académico Regional 2019 – 2021 de la Escuela del CLAD.	El curso se vincula con los objetivo No. 16 y No. 17 "de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030 de las Naciones Unidas
---	---

2. OBJETIVOS

Objetivos generales

1. Definir los retos de las administraciones públicas en la década 2020-2030 y las estrategias de mejora institucional y organizativa.
2. Exponer y profundizar en la gobernanza robusta y la innovación inteligente como referentes para generar nuevas respuestas a los entornos de crisis y turbulencia que deben afrontar las organizaciones públicas.
3. Presentar las principales estrategias para desplegar la Gobernanza robusta y la innovación inteligente y las capacidades institucionales para facilitar su diseño y desarrollo.
4. Desarrollar el impacto de la inteligencia artificial en las administraciones públicas

Objetivos específicos

Al final del curso, los participantes en el mismo serán capaces de:

1. Identificar y conceptualizar los factores clave de los entornos de turbulencia y las condiciones organizativas de las administraciones públicas para afrontarlos.
2. Diseñar y desplegar estrategias asociadas a la Gobernanza robusta y a la innovación inteligente.
3. Conocer, diagnosticar y plantear alternativas para desplegar las capacidades institucionales para el desarrollo de las estrategias de Gobernanza robusta e innovación inteligente.
4. Proponer estrategias de gestión del cambio para consolidar las capacidades institucionales de las administraciones públicas en el nuevo contexto tecnológico.

**CLAD**CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO**Países Miembros:**| MÉXICO | PERÚ | VENEZUELA | REPÚBLICA DOMINICANA | CHILE |
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

3. DESTINATARIOS O PERFIL

El curso consta de 30 horas lectivas y se dirige, en primer lugar, a funcionarios públicos de los [24 países miembros del CLAD](#), ubicados en niveles altos o medios, con responsabilidades directivas, de coordinación o supervisión, ya sea en entidades del nivel nacional, regional/provincial o municipal/local.

El curso también estará abierto para personas provenientes del:

1. **Sector académico:** docentes y estudiantes de grado o posgrado, así como investigadores expertos o interesados en las temáticas de buena gobernanza, con un carácter multidisciplinario;
2. **Sector social:** miembros organizados de la sociedad que trabajen o investiguen en las temáticas de buena gobernanza (movimientos sociales, ONG, entre otros);
3. **Otros sectores:** otros actores interesados que trabajen estas temáticas, tales como asesores, consejeros, entre otros.

Número de participantes: 35-40

4. ORGANISMOS COAUSPICIANTES

El Curso Internacional es una actividad de la Secretaría Permanente de la [Escuela del CLAD](#).

5. COORDINADORES ACADÉMICOS Y DOCENTES

Carles Ramió es catedrático de Ciencia Política y de la Administración en la Universitat Pompeu Fabra (Barcelona). Doctor en Ciencia Política y de la Administración por la Universitat Autònoma de Barcelona (1994) y Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid (1987). Es especialista en gestión pública e instituciones públicas en España y América Latina. Ha publicado 27 libros sobre instituciones, dirección y gestión pública (teoría de la organización y auditoría operativa), función pública, partenariados público-privados y participación ciudadana.

Sus libros más recientes son: *La extraña pareja. La procelosa relación entre políticos y funcionarios* (Ed. Catarata, Madrid, 2012, segunda edición: 2015), *Manual para un atribulado profesor universitario* (Ed. Catarata, 2014), *Administración pública y crisis institucional. Estrategias de reforma e innovación para España y América Latina* (Ed. Tecnos, Madrid, 2015), *La regeneración de la función pública. Estrategias para frenar la corrupción política en España*, Ed. Catarata, 2016), *La Administración Pública del Futuro (Horizonte 2050). Instituciones, Política,*

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214

**CLAD**CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO**Países Miembros:**| MÉXICO | PERÚ | VENEZUELA | REPÚBLICA DOMINICANA | CHILE |
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

Mercado y Sociedad de la Innovación (Ed. Tecnos, 2017), *La Nueva Gestión del Empleo Público* (coautor: Miquel Salvador. Ediciones Tibidabo, 2018), *Inteligencia Artificial y Administración Pública. Robots y Funcionarios Compartiendo el Servicio Público* (Ed. Catarata, 2019), *Gobernanza Social e Inteligente. Un Nuevo Modelo de Organización para el Ayuntamiento de Barcelona* (coautor: Miquel Salvador, Edicions Ajuntament de Barcelona, 2019), *Las lágrimas del Leviatán. Ensayos sobre Administración pública* (Ed. Fundación I+E, Buenos Aires, 2020) y *Repensando la Administración digital y la innovación pública* (Coordinador, Madrid, INAP, 2021).

Ha publicado unos 230 artículos y capítulos de libro. Ha publicado artículos en revistas de referencia sobre Gestión Pública como *Journal of the Society for Latin American Studies*, *Journal of Politics in Latin America*, *Journal of Urban Affairs*, *USA-China Law Review*, *Revista del CLAD* *Reforma y Democracia* (10 artículos) y *Revista Política y Gestión Pública del CIDE* (2 artículos). También ha publicado unos 180 artículos en *El País*, *El Periódico*, *La Vanguardia*, *Expansión*, *El Mundo*, *Ara*, *El Punt-Avui*, *Diario de Tarragona*, *agendapública* y *espublico*.

Ha presentado 150 ponencias en congresos y jornadas científicas y profesionales. Ha impartido conferencias, cursos y talleres en más de 60 universidades y en 150 instituciones públicas en España, Portugal, EE.UU. (Harvard, MIT y BID), México (El Colegio de México, El Colegio de Jalisco y CIDE), Argentina (Fundación I+E, Universidad de Buenos Aires, U. Católica de Córdoba, U. de La Plata y Gobierno de la Provincia de Córdoba), Brasil (Getulio Vargas), Chile (Controlaría General de la República de Chile, Universidad Católica, U. Tecnológica Metropolitana y U. de la Concepción), Perú (ESAN y Universidad Continental), Colombia (Universidad de los Andes y ESAP), República Dominicana (Iglobal), Ecuador, Cuba, Nicaragua y Panamá.

Ha trabajado como consultor o como miembro de grupos de expertos, entre otras instituciones, para el BID, CLAD, OCDE, UE, Administración estatal de España, Administración estatal de República Dominicana, Generalidad de Cataluña, Junta de Andalucía y Ayuntamiento de Barcelona.

Ha ocupado distintos cargos públicos: decano de la facultad de ciencias políticas y gestión pública en la UPF, vicerrector y comisionado en la UPF durante 12 años, director de la Escuela de Administración Pública de Cataluña, presidente de Ivàlua (Consortio de Evaluación de Políticas Públicas de Cataluña), vicepresidente del Centro de Estudios Jurídicos y Formación especializada de Cataluña y director del programa de América Latina del CIDOB.

Encargado de la elaboración de la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública por encargo del CLAD. Está previsto que esta Carta sea aprobada por todos los países de la región iberoamericana en la reunión de ministros y ratificada por la reunión periódica de los jefes de

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214

**CLAD**CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO**Países Miembros:**| MÉXICO | PERÚ | VENEZUELA | REPÚBLICA DOMINICANA | CHILE |
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

Estado (2020-2021). Concesión en 2020 de un Doctorado Honoris causa por parte de la Academia Internacional de Ciencias Políticas-Administrativas y Estudios de Futuro (México). La red NovaGob le ha concedido en 2020 el premio de la excelencia en innovación pública.

E-mail: carles.ramio@upf.edu – Twitter: @CarlesRamio

Miquel Salvador es profesor titular de Universidad del Departamento de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Pompeu Fabra, donde ha desempeñado diferentes cargos vinculados a la gestión universitaria, entre ellos el de Decano de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales entre 2016 y hasta 2022. Actualmente es Vicedecano del Grado en Filosofía, Política y Economía impulsado por la Alianza Cuatro Universidades (A4U, con la UPF, la UAB, la UAM y la UC3M).

En cuanto a formación, es doctor en Ciencia Política y de la Administración y Máster en Teoría Política y Social por la Universidad Pompeu Fabra, licenciado en Ciencias Políticas y Sociología y Máster en Gestión Pública por la Universidad Autónoma de Barcelona. Ha realizado estancias de investigación en el Interdisciplinary Institute of Management de la London School of Economics and Political Science y ha sido Jean Monnet Fellow en el European University Institute de la Unión Europea en Florencia.

Su actividad de docencia e investigación se centra en los campos de la gestión y de las políticas públicas, en especial en los ámbitos de organización, gestión de recursos humanos, capacidades institucionales, análisis y evaluación de políticas públicas, y en los procesos de innovación y transformación digital de las organizaciones públicas. Ha aplicado enfoques analíticos propios de estos ámbitos (como el diseño institucional o el análisis de comunidades epistémicas) en diferentes áreas de políticas públicas. Los resultados de la actividad de investigación se han reflejado en la publicación de 10 libros, 24 capítulos de libro y 39 artículos en revistas de referencia en los ámbitos temáticos comentados. Se puede acceder a los resultados de su investigación en https://producciocientifica.upf.edu/CawDOS?id=84701d79f5a7517b&idioma=ca&tipo=activ&elm_eucv=N

En el desarrollo de su actividad de investigación y docencia ha colaborado con organismos tanto de la Administración General del Estado en España como con diferentes gobiernos regionales y locales. Ha sido Director General de Participación, Procesos Electorales y Calidad Democrática en el Gobierno de la Generalitat y ha formado parte del Consejo rector del Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas (Ivàlua).

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214

✉ e-mail: clad@clad.org

🌐 www.clad.org

**CLAD**CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO**Países Miembros:**| MÉXICO | PERÚ | VENEZUELA | REPÚBLICA DOMINICANA | CHILE |
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	E-mail: miquel.salvador@upf.edu – Twitter: @1miquelsalvador

6. METODOLOGÍA

El curso se desarrollará durante 7 semanas bajo un enfoque andragógico "situado" que se inscribe en la educación significativa basada en proyectos.

- Semana 1 / Módulo 1 - del 29 de mayo al 4 de junio
- Semana 2 / Módulo 2 - del 5 de junio al 11 de junio
- Semana 3 / Módulo 3 - del 12 de junio al 18 de junio
- Semana 4 / Módulo 4 - del 19 de junio al 25 de junio
- Semana 5 / Módulo 5 - del 26 de junio al 2 de julio
- Periodo para finalizar el trabajo final: del 1º de julio al 21 de julio

El participante deberá desarrollar desde el comienzo del curso un proyecto que le permita ir aplicando las enseñanzas adquiridas, mediante la lectura atenta de la bibliografía de apoyo, la participación en foros semanales de debate, la asistencia a los seminarios web y la interacción durante el curso con los profesores y con otros/as participantes. Como resultado, el curso se organiza alrededor de las siguientes actividades:

- **Análisis de materiales:** En la sección de bibliografía, se identifican los textos y materiales básicos que deberán ser trabajados por los/as participantes al inicio de cada semana/módulo, así como algunos materiales generales complementarios que son sugeridos en caso de que interese profundizar en dicha temática. Este trabajo deberá realizarse al inicio de cada semana, de modo que sirva de base para el resto de actividades programadas.
- **Clases (webinarios):** Se realizarán 4 webinarios, uno por semana. Durante el webinar, que tendrá una duración de 90 minutos, se presentarán los aspectos más importantes de la semana/módulo. Se realizarán en directo utilizando la plataforma Zoom del CLAD, pero también quedarán grabados y disponibles para su reproducción en cualquier otro momento en el Campus Virtual.
- **Foros:** El curso contará con dos tipos de foros:
 1. **Los foros no puntuados**
 - Foro "Café con leche", de presentación e intercambio de temas de interés.
 - Foro "Dudas sobre materias y asignaciones", dirigido a los docentes y con temas cuyas respuestas pueden interesar a otros/as participantes.

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214

 e-mail: clad@clad.org www.clad.org

**CLAD**CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO**Países Miembros:**| MÉXICO | PERÚ | VENEZUELA | REPÚBLICA DOMINICANA | CHILE |
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

- Foro “Dudas técnicas sobre el Campus Virtual”, dirigido al personal técnico del CLAD, con temas relativos al acceso y uso de la plataforma de trabajo.

2. **Los foros puntuados** son evaluados y forman parte de la puntuación final de cada participante. La dinámica consistirá en una premisa planteada por los docentes con la que se iniciará la discusión, que luego evolucionará de acuerdo a las intervenciones e intercambios que se generen. Se requerirá que los/as participantes intervengan al menos dos veces en cada uno de los foros. Sólo se puntuarán las participaciones basadas en evidencia, que utilicen los textos y materiales proporcionados durante el curso y que ligen ideas de participaciones previas (realizadas por los docentes o por otros alumnos).
- **Trabajo final en grupo:** Como asignación de trabajo final, los/as participantes deberán formar un grupo de cuatro personas y diseñar una intervención factible en un contexto institucional y social real dirigida a introducir, avanzar o consolidar alguna/s estrategias de gobernanza robusta e innovación inteligente, y proponer un plan de implementación y evaluación de la misma. El trabajo final, por tanto, contará con las siguientes secciones:
 - a. Resumen ejecutivo del documento que se entrega.
 - b. Introducción: Descripción del ámbito institucional de la intervención. Definición del problema frente al cual se diseña la intervención, describiendo sus principales características y justificando su relevancia institucional y social. Objetivos principales de la intervención.
 - c. Descripción de la intervención: Descripción detallada de la intervención, especificando sus instrumentos o componentes y la vinculación entre ellos y los resultados buscados.
 - d. Plan de implementación: Descripción de entidades responsables, recursos y plazos planificados para la implementación, así como un análisis de los obstáculos y oportunidades a ser superados/aprovechadas mediante una estrategia de gestión del cambio.
 - e. Plan de evaluación: Esquema de medición, monitoreo y reporte de resultados.

Para garantizar el correcto avance en el trabajo final, los/as participantes entregarán un planteamiento de su idea de trabajo durante el módulo 1 (no puntuado) y un informe de progreso parcial durante el módulo 3 (puntuado).



Finalmente, en cuanto a la evaluación, la siguiente tabla presenta el peso de cada actividad:

Actividad	Calificación	Cantidad	Porcentaje sobre nota final
Asistencia a webinario	10%	1	10%
Participación en foros puntuados	20%	2	40%
Informe de progreso del trabajo final en grupo	10%	1	10%
Trabajo final en grupo	40%	1	40%

La calificación parcial y final se presentará en una escala de 0 a 10 según las siguientes correspondencias:

- 1-5: Insuficiente
- 6: Bueno
- 7-8: Muy bueno
- 9: Distinguido
- 10: Sobresaliente

Los trabajos finales que tengan una puntuación de 8 o más serán considerados para publicación en la edición especial del CLAD Trabajos con la que se prevé difundir los resultados del curso. La selección final de los trabajos incluidos será potestad de los docentes y el CLAD.

7. ACOMPAÑAMIENTO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Con el fin de acompañar al alumno en su labor posterior al curso, la Escuela del CLAD hará una labor de acompañamiento, seguimiento y evaluación a los cambios que el alumno vaya logrando en su respectiva institución, de acuerdo al trabajo desarrollado y conocimientos adquiridos durante el curso.

Cambios que pueden ir desde actividades formales o institucionalizadas, tales como introducción de la propuesta de mejora, solicitudes de audiencia ante autoridades para exponer el contenido del curso, solicitudes de otro tipo, respuestas oficiales ante las propuestas, etc., a actividades informales o poco institucionalizadas, por ejemplo,



reuniones entre compañeros de trabajo, envío del material del curso a autoridades y compañeros, entre otras iniciativas.

La Escuela hará un levantamiento del logro del alumno en su institución y estará apoyando y premiando aquellos que logren cambios institucionalmente significativos como, entre otros:

- Diploma por su voluntad emprendedora.
- Beca en algún curso internacional EIAPP posterior a la evaluación.
- Membresía a la Asociación CLAD del año vigente, posterior a la evaluación.

La creatividad, base de la innovación, debe ser un valor transversal a cualquier actividad de las administraciones públicas evidenciando una actitud propositiva, emprendedora y de liderazgo organizacional. Estas evaluaciones serán realizadas a los alumnos y a las autoridades que avalaron la postulación en diferentes momentos al finalizar el curso, a saber: 1er corte: al mes de la última actividad; 2do corte: a los 4 meses luego de la última actividad del curso; 3er corte: a los 8 meses de la última actividad del curso.

8. PROGRAMA

Módulo	Semana (fechas)	Contenidos	Actividades
Módulo 1: <i>Bienvenida e introducción a los Cursos CLAD y su Campus Virtual</i>	Semana 1: Del lunes 29 de mayo al domingo 4 de junio	Bienvenida de las autoridades del CLAD	- Clase el lunes o martes de la semana a las 11:00 horas (Caracas) - Completar el perfil personal en el Campus Virtual - Contestar el foro correspondiente del módulo en el Campus Virtual
Módulo 2: Los retos de las administraciones	Del lunes 5 de junio al domingo 11 de junio	Los retos de las administraciones públicas durante la década 2020-	- Clase el lunes o martes de la semana a las 11:00 horas (Caracas) - Asistir (vivo) o seguir (diferido)



Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

públicas durante la década 2020-2030 y las estrategias de mejora de la Administración pública		<p>2030</p> <p>Las tres grandes estrategias de transformación de la Administración pública:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejoras institucionales. - Mejoras organizativas. - Inteligencia institucional. 	<p>clase módulo 2 Tema: Taller con los criterios para realizar los trabajos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leer/revisar documentos/materiales básicos - módulo 2 (ver bibliografía mínima recomendada; archivos disponibles en Campus Virtual) - Participar en primer foro puntuado: Retos a las administraciones públicas y estrategias de transformación.
<p>Módulo 3:</p> <p>Respuestas organizativas a los entornos de crisis y turbulencia: la gobernanza robusta y la innovación inteligente.</p> <p>Estrategias para el desarrollo de la gobernanza robusta y la innovación inteligente</p>	<p>Semana 3:</p> <p>Del lunes 12 de junio al domingo 18 de junio</p>	<p>Respuestas organizativas a los retos y a los entornos de crisis y turbulencia de las administraciones públicas.</p> <p>Los referentes de la gobernanza robusta y la innovación inteligente. Estrategias para desplegarlas.</p> <p>La polivalencia estratégica y la escalabilidad para movilizar/desmovilizar o reasignar recursos (propios o del entorno).</p> <p>El estímulo de respuestas innovadoras: del "thinking outside the box" y el aprendizaje rápido con evaluación. La autonomía coordinada y los nuevos roles y competencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Clase el lunes o martes de la semana a las 11:00 horas (Caracas) - Asistir (vivo) o seguir (diferido) clase módulo 2 Tema: Taller con los criterios para realizar los trabajos - Leer/revisar documentos/materiales básicos - módulo 2 (ver bibliografía mínima recomendada; archivos disponibles en Campus Virtual) - Participar en el segundo foro puntuado: Los entornos de crisis y turbulencia y las respuestas de diferentes paradigmas. La gobernanza robusta y la innovación inteligente.



Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

<p>Módulo 4:</p> <p>Capacidades institucionales para desplegar las estrategias de la gobernanza robusta y la innovación inteligente.</p>	<p>Semana 4:</p> <p>Del lunes 19 de junio al domingo 25 de junio</p>	<p>El marco de las capacidades institucionales para desplegar la gobernanza robusta y la innovación inteligente.</p> <p>Las capacidades analíticas, la gobernanza de datos y la innovación inteligente.</p> <p>Las capacidades de gestión, las estructuras flexibles, la mejora de procesos y una nueva gestión del empleo público.</p> <p>Las capacidades políticas, la gestión de la red y la implicación de los actores en la gobernanza robusta.</p>	<p>- Clase el lunes o martes de la semana a las 11:00 horas (Caracas)</p> <p>- Asistir (vivo) o seguir (diferido) clase módulo 3 Tema: Las estrategias para desplegar la gobernanza robusta y la innovación inteligente.</p> <p>- Leer/revisar documentos/materiales básicos - módulo 3 (ver bibliografía mínima recomendada; archivos disponibles en Campus Virtual)</p> <p>- Participar en el tercer foro puntuado: La integración de estrategias de gobernanza robusta y la innovación inteligente.</p> <p>- Entregar el esquema del trabajo final a presentar</p>
<p>Módulo 5:</p> <p>Administración inteligente</p>	<p>Semana 5:</p> <p>Del lunes 26 de junio al domingo 2 de julio</p>	<p>Inteligencia institucional y la Carta iberoamericana de innovación en la gestión pública.</p> <p>Las oportunidades y los retos de la inteligencia artificial en la Administración pública</p> <p>La gestión de la información y la gobernanza de datos</p>	<p>- Clase el lunes o martes de la semana a las 11:00 horas (Caracas)</p> <p>- Asistir (vivo) o seguir (diferido) clase módulo 4</p> <p>- Leer/revisar documentos/materiales básicos - módulo 4 (ver bibliografía mínima recomendada; archivos disponibles en Campus Virtual)</p> <p>- Informe de progreso del trabajo final.</p>
<p>El trabajo final deberá entregarse hasta el viernes 21 de julio</p>			



10. BIBLIOGRAFÍA MÍNIMA RECOMENDADA

Módulo 2

Ramió, Carles (2022), *La reforma de la administración pública en España: la ineludible transformación que nunca llega*, Madrid, Fundación Alternativas.

Ramió, Carles (2020), *Administración digital secuestrada*, Tribuna de El País.

Módulo 3

Salvador, Miquel (mimeo), "Gobernanza robusta para afrontar entornos de turbulencia" (documento pendiente de publicación).

Capano, Giliberto and Toth, Federico (2022): "Thinking outside the box, improvisation, and fast learning: Designing policy robustness to deal with what cannot be foreseen", *Public Administration*, pp. 1-16. DOI: 10.1111/padm.12861.

Módulo 4

Salvador, Miquel (2021), "Transformación digital y función pública: capacidades institucionales para afrontar nuevos retos", *Documentación Administrativa*, número 8 (pp. 25-42).

Salvador, Miquel (2021): "Capacidades institucionales para afrontar las infraestructuras organizativa y ética de la inteligencia artificial en las Administraciones públicas", en CLAD, *Inteligencia artificial y ética en la gestión pública. Colección Experiencias*. Caracas: Colección Experiencias Escuela CLAD. ISBN: 978-980-7925-14-3. (pp. 45-74).

Módulo 5

Ramió, Carles (2020), *La Diáspora de la Innovación*, blog espUBLICO.

CLAD (2020), *Carta Iberoamericana de innovación en la gestión pública*.

Ramió, Carles (2020), *La innovación de la gestión pública en Iberoamérica: una agenda para el 2030*, texto de la conferencia plenaria del XXV Congreso del CLAD celebrado en Lisboa (noviembre 2020)

Ramió, Carles (2018), "Inteligencia artificial, robótica y modelos de Administración pública", *Revista del CLAD Reforma y Democracia* n° 72.

**CLAD**CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO**Países Miembros:**| MÉXICO | PERÚ | VENEZUELA | REPÚBLICA DOMINICANA | CHILE |
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

Salvador, Miquel, Ramió, Carles (2020), "Capacidades analíticas y gobernanza de datos en la Administración pública como paso previo a la introducción de la Inteligencia Artificial", Revista del CLAD Reforma y Democracia, nº 77.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL COMPLEMENTARIA

REFERENCIAS GENERALES

Acemoglu, Daron, Robinson, James A. (2019): *El pasillo estrecho: Estados, sociedades y cómo alcanzar la libertad*, Barcelona, Ediciones Deusto.

BBVA (2016), *Las 13 profesiones para las que están programando robots para que sustituyan la mano de obra humana*. <https://www.bluebbva.com/2015/10/13-profesiones-para-las-que-estan-programando-robots-que-sustitu.asp>

Ford, Martin (2016), *El Ascenso de los Robots: la Tecnología y la Amenaza de un Futuro sin Empleos*, Barcelona, Paidós.

Frey, Carl B., Osborne, Michael A. (2016), *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?*, Oxford, University of Oxford.

Haskel, Jonathan y Westlake, Stian (2018), *Capitalism without capital: the rise of the intangible economy*, Princeton, Princeton University Press.

IALATAM (2019), *Ranking mundial de países pro inteligencia artificial*. <https://ia-latam.com/2019/08/19/ranking-mundial-de-paises-pro-inteligencia-artificial/>

Mason, Paul (2016), *Postcapitalismo. Hacia un nuevo futuro*, Barcelona, Paidós.

Mazzucato, Mariana (2014), *El Estado emprendedor. Mitos del sector público frente al privado*, Barcelona, RBA.

Mazzucato, Mariana (2015), *La cuarta revolución. La carrera global para reinventar el estado*, Barcelona, Galaxia Gutenberg.

Mazzucato, Mariana (2018), *El valor de las cosas. Quién produce y quién gana en la economía global*, Madrid, Taurus.

Moreno, Luís (2018), "Robots y Humanos, Empleos que no Volverán", *Programa de Desarrollo e Instituciones*.

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214

✉ e-mail: clad@clad.org

🌐 www.clad.org



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

[http://www.academia.edu/36596730/Robots y humanos empleos que no volverán](http://www.academia.edu/36596730/Robots_y_humanos_empleos_que_no_volverán)

O*Net (2020): "Find Occupations". <https://www.onetonline.org/find/>

Ramió, Carles (2017), *La Administración pública del futuro (Horizonte 2050). Instituciones, política, mercado y sociedad del aprendizaje*, Madrid, Tecnos.

Ramió, Carles (2019), *Inteligencia artificial y Administración pública. Robots y humanos compartiendo el servicio público*, Madrid, Catarata.

Ramió, Carles (2020), "Algunas lecciones de la gran prueba de estrés institucional", en *blog espublico*. <https://www.administracionpublica.com/algunas-lecciones-de-la-gran-prueba-de-estres-institucional/>

Stiglitz, Joseph E. y Greenwald, Bruce C. (2016), *La creación de una sociedad del aprendizaje*, Madrid, La esfera de los libros.

REFERENCIAS SOBRE GOBERNANZA ROBUSTA:

Cingolani, L., K. Thomsson, and D. de Crombrugghe (2015): "Minding Weber more than ever? The impacts of state capacity and bureaucratic autonomy on development goals", *World Development* 72, pp. 191–207.

Ansell, Christopher, y Trondal, Jarle (2018): "Governing turbulence: an organizational-institutional agenda", *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(1), 43–57.

Bentzen, Tina Ollgaard; and Torfing, Jacob (2022): "COVID-19-induced governance transformation: How external shocks may spur cross-organizational collaboration and trust-based management", *Public Administration*. DOI: 10.1111/padm.12881

Boin, Arjen, and van Eeten, Michel J.G. (2013): "The Resilient Organization", *Public Management Review*, 15 (3), 429–445.

Brugué, Quim (2022): *Organizaciones que saben, organizaciones que aprenden*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. 168p.

Carstensen, Martin B.; Sørensen, Eva; and Torfing, Jacob (2022): "Why we need bricoleurs to foster robust governance solutions in turbulent times", *Public Administration*, pp. 1-17. DOI: 10.1111/padm.12857.

Gofen, Anat, y Lotta, Gabriela (2021): "Street-level bureaucrats at the forefront of

**CLAD**CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO**Países Miembros:**| MÉXICO | PERÚ | VENEZUELA | REPÚBLICA DOMINICANA | CHILE |
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

pandemic response: a comparative perspective", *Journal of Comparative Policy Analysis*, 23(1), 3–15.

Howlett, Michael; and Ramesh, M. (2022): "Designing for adaptation: static and dynamic robustness in policy-making", *Public Administration*, 1–13. DOI:10.1111/padm.12849

Howlett, Michael; Capano, Giliberto; and Ramesh, M. (2018): "Designing for robustness", *Policy and Society*, 37(4), 405–421.

Sørensen, Eva, y Ansell, Christopher (2021): "Towards a Concept of Political Robustness", *Political Studies*. DOI: 10.1177/0032321721999974.

Trondal, Jarle, Haslerud, Gjermund, y Kühn, Nadja (2021): "The robustness of national agency governance in integrated administrative systems", *Public Administration Review*, 81(1), 121–136.

Wildavsky, Aaron (1988): *Searching for Safety*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers.

REFERENCIAS SOBRE CAPACIDADES INSTITUCIONALES:

Cingolani, L., K. Thomsson, and D. de Crombrugghe (2015): "Minding Weber more than ever? The impacts of state capacity and bureaucratic autonomy on development goals", *World Development* 72, pp. 191–207.

Howlett, M. (2015): "Policy analytical capacity: The supply and demand for policy analysis in government", *Policy and Society*, 34 (3-4), pp. 173-182.

Howlett, M.; Ramesh, M. (2016), "Achilles' heels of governance: Critical capacity deficits and their role in governance failures", *Regulation & Governance*, 10 (4), pp. 301-313.

Kim, J.; McDonald, B. D. and Lee, J. (2016): "The Nexus of State and Local Capacity in Vertical Policy Diffusion", *American Review of Public Administration*, 48 (2), pp. 1–18.

Lodge, M., Wegrich, K. (2014): "Introduction: Governance Innovation, Administrative Capacities, and Policy Instruments", en Lodge, M., Wegrich, K. (Eds.), *The Problem-solving Capacity of the Modern State*. Oxford University Press, Oxford, pp. 16 - 26.

Mayne, Quinton; Jong, Jorrit De; and Fernandez-Monge, Fernando (2019): "State Capabilities for Problem-Oriented Governance", *Perspectives on Public Management and Governance*, 3 (1), pp. 33–44.

**CLAD**CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO**Países Miembros:**| MÉXICO | PERÚ | VENEZUELA | REPÚBLICA DOMINICANA | CHILE |
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

Ramesh, M.; Saguin, Kidjie; Howlett, Michael P.; Wu, Xun (2016), "Rethinking Governance Capacity as Organizational and Systemic Resources", Working paper de Lee Kuan Yew School of Public Policy (LKYSPP 16-12). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2802438.

Salvador, M. (2021): "Capacidades institucionales para afrontar las infraestructuras organizativa y ética de la inteligencia artificial en las Administraciones públicas", *CLAD, Inteligencia artificial y ética en la gestión pública*. Colección Experiencias. Caracas: Colección Experiencias Escuela CLAD. ISBN: 978-980-7925-14-3. (pp. 45-74).

Salvador, M.; Sancho, D. (2021): "The Role of Local Government in the Drive for Sustainable Development Public Policies. An Analytical Framework Based on Institutional Capacities", *Sustainability*, 2021, 13, 5978. <https://doi.org/10.3390/su13115978> (pp. 1-17).

Souza, C. (2017): "State modernization and the building of bureaucratic capacity for the implementation of federalized policies", *Revista de Administração Pública*, vol. 51(1).

Wu, X.; Ramesh, M. and Howlett, M (2018), "Policy Capacity: Conceptual Framework and Essential Components", en Xun Wu, Michael Howlett y Michael Ramesh (eds): *Policy Capacity and Governance. Assessing Governmental Competences and Capabilities in Theory and Practice*. Polgrave, MacMillan.

10. DUDAS, PREGUNTAS Y/O COMENTARIOS

Si desea comunicarse con la Secretaría Permanente de la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP) lo puede hacer por:

Tel. (58212) 2709211/Fax: (58212) 2709214 (Horario de trabajo: Lunes a Viernes entre 08:30 - 12:30 y 13:00 - 16:00 / Hora de Venezuela)

Correo electrónico: eiapp@clad.org