



Artigo

**El “ensanchamiento institucional” del mapa español de titulaciones universitarias
en Ciencia Política y Ciencia de la Administración:
El caso de la implementación de los Estudios de Grado y Posgrado en Dirección
Pública y Liderazgo Institucional de la Universidade de Vigo**

*O “alargamento institucional” do Mapa Espanhol de Titulações universitárias em
Ciência Política e Ciência da Administração: Para a implementação de Graduação e
Pós-Graduação em Administração Pública e Liderança Institucional Universidade de
Vigo*

*The “institutional enlargement ” of the Spanish map of university degrees in Political
Science and Management Science :
For the implementation of Undergraduate and Postgraduate Studies in Public
Administration and Institutional Leadership Universidade de Vigo*

Enrique José Varela Álvarez ¹

¹ Filiação institucional. Docente da Graduação em Direção e Gestão Pública e do Programa de Pós-Graduação em Direção Pública e Liderança Institucional da Universidade de Vigo, Pontevedra, GA, Espanha.

Correspondência: E-mail: enrique.jose.varela.alvarez@gmail.com

Instituição de correspondência

Universidade de Vigo, Faculdade de Ciências Sociais e da Comunicação, A Xunqueira, s/n – CEP:
36005 – Pontevedra – GA – Espanha.

Resumo

Estudos de Ciência Política e Gestão de Ciência do Espaço Europeu do Ensino Superior (EEES), em Espanha, longe de estreitamento conseguiram superar a incerteza inicial levantada no Livro Branco sobre as Licenciaturas de Ciência Política e Administração Pública e Gestão e Sociologia, aprovado pela Agência Nacional de Avaliação da Qualidade e Acreditação (ANECA) em 2006. O resultado da implementação do novo diploma e mestrado em assuntos que têm a ver com a ciência política em Espanha foi mais do que satisfatório, para conseguir consolidar Licenciatura, transformar alguns diplomas duplos, fortalecer algumas das diplomas em Grado, além de completar uma oferta de pós-graduação em matéria de Ciência Política, Ciência da Administração, Gestão Pública e da Administração Pública atraente e adaptados a um mercado político-administrativa, que exige cada vez mais urgente, a requalificação e desenvolvimento pessoal e profissional dos atuais e futuros líderes do nosso governo. O principal objetivo deste artigo é analisar, seguindo o método de estudo de caso e utilizando instrumentos qualitativos e quantitativos, o currículo da Licenciatura em Gestão Pública e a Pós-graduação em Liderança Pública e Institucional da Universidade de Vigo como, a fim de corroborar o chamado "alargamento institucional" da disciplina de Ciência Política e Administração em nível universitário e cientista espanhol.

Palavras-chave: Estudos da Administração Pública. Ciência Política. Dirigentes Públicos. Liderança institucional. Graduação e pós-graduação.

Abstract

The Studies in Political Science and Administration Science in the European Higher Education Area (EHEA) have overcome the initial uncertainty raised in the White Paper of the Degrees of Political Science, Public Administration and Management and Sociology, approved by the National Agency for Quality Assessment and Accreditation (ANECA) in 2006. The result of the implementation of the new Degrees and Masters in Political Science in Spain has been more than satisfactory through the consolidation of "Licenciaturas" in Degrees, the conversion of some Degrees in double degrees, the

passage of the old "Diplomaturas" to Degrees, in addition to completing an offer graduate in Political Science matters, Management Science, Public Management and Public Administration tailored to a political and administrative market that increasingly requires the skilling and personal and professional development of current and future leaders of our government. The main objective of this paper is to analyze, following the case study and using quantitative and qualitative instruments, the Degree in Public Management and the Master in Public Management and Institutional Leadership at the University of Vigo in order to confirm the "institutional enlargement" of the Political Science and the Administration in the Spanish academic and scientific field.

Keywords: Public Administration Studies. Political Science. Public Management. Institutional Leadership. Degree and Master.

Resumen

Los estudios de Ciencia Política y Ciencia de la Administración en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) en España, lejos de reducirse han conseguido sobreponerse a la indefinición inicial planteada en el Libro Blanco de las Titulaciones de Ciencias Políticas, Gestión y Administración Pública y Sociología (en adelante, Libro Blanco), aprobado por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) en el año 2006. El resultado de la implementación de los nuevos Grados y Posgrados en materias que tienen que ver con la Ciencia Política en España ha sido más que satisfactorio, al conseguir consolidar las titulaciones de Licenciatura en Grado, convertir algunos Grados en dobles titulaciones, reforzar algunas de las Diplomaturas en Grado, además de completar una oferta de posgrado en materias de Ciencia Política, Ciencia de la Administración, Dirección Pública y Gestión Pública atractiva y adaptada a un mercado político y administrativo que requiere, cada vez con mayor urgencia, la mejora de las competencias y el desarrollo profesional y personal de los directivos actuales y futuros de nuestras Administraciones Públicas. El presente artículo tiene como principal objetivo analizar, siguiendo el método de estudio de caso y utilizando instrumentos tanto cualitativos como cuantitativos, los planes de



estudio del Grado en Dirección y Gestión Pública y del Máster en Dirección Pública y Liderazgo Institucional de la Universidad de Vigo como el propósito de corroborar el denominado "ensanchamiento institucional" de la disciplina de la Ciencia Política y de la Administración en el ámbito universitario y científico español.

Palabras-clave: Estudios de Administración Pública. Ciencia Política. Dirección Pública. Liderazgo Institucional. Grado y Posgrado.



1. Los Estudios de Administración Pública en la Universidad Española

No parece una exageración afirmar que la universidad española están viviendo una revolución sin precedentes en el ámbito de los estudios de grado y posgrado, en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior (en adelante EEES). Bien es cierto, que aún está por ver el alcance real de la reforma, y si este cambio se convertirá en un reto (provocación) o en un desafío (competencia).

En todo caso, el cambio de paradigma en la enseñanza superior es un hecho que se confirma con la implementación de los nuevos planes de estudios en los que se busca una interacción más intensa entre alumnado y profesorado; también con la orientación hacia la práctica de los contenidos impartidos, con el diseño de metodologías de enseñanza que reconocen el carácter dinámico del aprendizaje y, en definitiva, a través del desarrollo de una educación/formación integral basada no sólo en la asimilación de conocimientos, sino en la adquisición de competencias, habilidades y actitudes de los futuros egresados.

Otra cuestión esencial es aquella que tiene que ver con los ámbitos científicos propios de las Ciencias Sociales en los que el Espacio Europeo de Educación Superior (en adelante, EEES) ha tenido una gran incidencia. Más en concreto, en aquellas ramas del saber de las que se ocupan la Ciencia Política y la Ciencia de la Administración en España (Olías, 1977: 91-110; Canales, 1987; Baena, 2005; Subirats, 1994: 13-32; Bañón, 1997: 17-50; Colino y Molina, 2000: 233-250), que más de tres décadas después de sus inicios, siguen adoleciendo de problemas de identidad en el conjunto de estudios vinculados a la gestión de las instituciones-organizaciones públicas (Villoria, 2005: 181-212), en parte por la lenta institucionalización del contexto político-administrativo democrático (Ballart, 2008: 1-27). Todo ello, incide de forma directa en la consolidación de la disciplina y su desarrollo en forma de planes y programas en el ámbito de la educación superior, más lenta que en los países de nuestro entorno (Jérez, 2006: 1-87), aunque mostrando ciertas similitudes en algunos espacios innovadores (Araújo y Varela, 2006) como los transfronterizos entre España y Portugal, en el caso de las titulaciones diseñadas por las Universidades de Vigo y Minho (Braga, Portugal).

Entre otras consecuencias vinculadas a este proceso, la más inmediata y con efectos en el posicionamiento de los egresados ante su principal, que no único, mercado de trabajo, las organizaciones públicas, encontramos la falta de consolidación de un perfil profesional que suponga el perfecto complemento a otras ramas jurídico-económicas de tradición entre los empleados públicos españoles. Este perfil quedaría definido en la figura del directivo público profesional (Jiménez, 2009: 16-64; Villoria, 2009: 65-121; Ramió, 2009: 291-307), así como en la de los técnicos en gestión pública de cualquiera de las administraciones públicas españolas, que pudieran desarrollar aquellas competencias relacionadas con la gestión y la dirección, desaparecidas de los procesos de selección de los grupos superiores A1 y A2, para que sus actuaciones respondieran a una auténtica creación de "valor público" (Moore, 1998) para el conjunto de la sociedad y la economía del país.

1. Los Estudios de Grado y Posgrado en Dirección Pública y Liderazgo de la Universidad de Vigo

La adaptación de las antiguas licenciaturas y diplomaturas al EEES en España, ha provocado la irrupción de nuevos planes de estudios orientados a mejorar las competencias y habilidades de los estudiantes, en materias relacionadas con la administración y la gestión pública.

Además, tras años de convivencia entre las titulaciones de Ciencias Políticas y Gestión y Administración Pública, la reforma del mapa de titulaciones ha posibilitado el desarrollo de un nuevo perfil, como el de directivo público que, si bien estaba contemplado en numerosos cursos específicos impartidos en escuelas de negocios y de administración pública, entra por primera vez como formación reglada en la Universidad española, complementando las competencias tradicionales de administrador y gestor público.

Es este el caso del Grado en Dirección y Gestión Pública que se imparte en su totalidad en la Universidad de Vigo desde el curso 2009/2010, y que está diseñado para profundizar en los perfiles profesionales de la alta función pública en la Administración General del Estado, de las Comunidades Autónomas y los municipios de gran población en España, proporcionando al alumnado, entre otras, competencias en liderazgo, en organización y selección de recursos humanos, en planificación estratégica, en toma de decisiones o en gestión de redes de trabajo.

El Grado en Dirección y Gestión Pública ocupa así un espacio en los estudios superiores que se considera clave para desarrollar la figura del directivo público profesional, reconocida en el Estatuto Básico del Empleado Público (Ley 7/2007, de 12 de abril,) y perfilada, entre otras normas, en la Ley de Agencias del Estado (Ley 28/2006, de 18 de julio).

Lo mismo ocurre con el Máster en Dirección Pública y Liderazgo Institucional, que aunque más reciente (se aprueba en 2011, comenzando con el curso 2011-2012), completa un ciclo de estudios de especialización que pretenden mejorar las capacidades de aquellos profesionales y/o recién graduados que dirijan o deseen acceder a puestos de dirección en las instituciones públicas. Su carácter virtual, a través de internet, permite el acceso a estos estudios de egresados de todas las partes del mundo de habla hispana o portuguesa.

2.2. El proceso de construcción del Grado en Dirección y Gestión Pública: cifras, datos y actuaciones de valor añadido 2.1. El Grado en Dirección y Gestión Pública

El largo proceso del EEES data de finales de la última década del pasado siglo, a partir de un documento redactado en Bolonia (Italia) en 1988: Carta Magna de la Universidad Europea. Más de dos décadas después, y con diferentes ritmos e intensidades de cambio por países, territorios y titulaciones, la denominada Europa del Conocimiento, comienza a mostrar unos mimbres que tardarán décadas en revelar al mundo la gran magnitud de unas transformaciones en la educación superior.

Es preciso apuntar que la consolidación del EEES se fundamenta en una serie de procesos de negociación, formulación y diseño que condiciona el futuro de nuestra disciplina y que lo abre a nuevas posibilidades, como es el caso de la Dirección Pública o las dobles titulaciones o, simplemente, mantiene una vía continuista con relación a las antiguas licenciaturas. De esta forma, el estudio de caso que se muestra ofrece un relato sobre el Grado en Dirección y Gestión Pública y el Posgrado en Dirección Pública y Liderazgo Institucional de la Universidad de Vigo que muestra el desarrollo del complejo acoplamiento entre las estrategias diseñadas por el Área de Ciencia y de la Administración de esta Universidad, la propia institución, la ANECA, así como por parte del resto de áreas de conocimiento que integran este tipo de estudios e, incluso, el alumnado de la extinta Diplomatura a la que hubo que implicar en la toma de decisiones de los mencionados títulos.

Este es el contexto en el cual la Universidad de Vigo asume el desafío de transformar su plan de estudios en Gestión y Administración Pública, con formato de Diplomatura de tres años de duración, en un Grado en Dirección y Gestión Pública. Más allá de los conceptos, y de la pura semántica, la estrategia de la Universidad, capitaneada por el Área de Ciencia Política y de la Administración, área nuclear en la Diplomatura, planteaba las siguientes necesidades.

- a) Transformar una Diplomatura en un Grado que fuera complementario al resto de títulos del mapa universitario gallego, en las disciplinas de Ciencia Política y de la Administración.
- b) Liderar el proceso de integración de la diversidad de áreas de conocimiento en un plan de estudios en el que, finalmente, se encuentran representados las mismas áreas de conocimiento que integraban la Diplomatura, como son, entre otras, la Ciencia Política y la Ciencia de la Administración, el Derecho, la Sociología, la Economía, o la Estadística.
- c) Incorporar la innovación y la creatividad, a la elaboración del Plan de Estudios del Grado, para lo cual fue necesario contar con la colaboración de otros colegas que llevan años trabajando en la consolidación de un grado en Administración Pública en Portugal,

como es el caso de la Licenciatura en Administração Pública de la Universidade do Minho (Braga), liderada por su Área de Ciencia da Administração (Araújo y Varela, 2006);

d) Implicar al personal administrativo de la Universidad de Vigo, y a su alumnado, en la transformación de la Diplomatura al Grado, solucionando un problema de perfil profesional y de acceso a la función pública.

e) Definir un nuevo perfil profesional y una serie de competencias y habilidades que el mercado demanda y que, hasta la fecha, solo era cubierto por escuelas de negocios y títulos privados de posgrado. Para ello, se contó con la experiencia adquirida por los integrantes del equipo de Ciencia Política y de la Administración en la gestión y dirección de cursos de directivos y de alta dirección, como los que realiza la Escuela Gallega de Administración Pública (EGAP), adscrita a la Xunta de Galicia (Varela, 2009a: 19-45; Varela, 2009b)

El resultado final ha sido una titulación centrada en los estudios sobre Dirección y Gestión Pública, iniciados en bloque a partir del curso 2009-2010, que complementa con el resto de títulos de esta área de conocimiento en el sistema universitario gallego (Universidade de Santiago y de A Coruña).

2.2. El proceso de construcción del Grado en Dirección y Gestión Pública: cifras, datos y actuaciones de valor añadido

La Diplomatura de Gestión y Administración Pública es implantada en la Universidade de Vigo en 1999, en virtud del Real Decreto 1426/1990, de 26 de octubre. La norma establecía que esta nueva titulación iba dirigida a proporcionar una formación teórica y técnica en el ámbito de la gestión administrativa de los futuros cuadros intermedios de las administraciones públicas españolas (Grupo B, actuales A2).

El Consello de Goberno de la Universidade de Vigo aprueba, el 5 marzo de 2008 las denominadas “Directrices propias sobre estructura y organización académica de los planes de estudios de grado”, en las que adapta la normativa estatal sobre EEES al ámbito concreto de esta Universidad. Además de contemplar las peculiaridades y estructura general de los títulos de grado ya referidas en la normativa general, estas directrices establecen, a partir de una serie de principios generales, el procedimiento y calendario de elaboración de los diferentes planes de estudio.

Siguiendo este procedimiento, la Junta de Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación delega, a principios de 2008, a la Junta de Titulación la reforma de la Diplomatura de Gestión y Administración Pública, constituyéndose en Comisión el 31 de marzo. El resultado de un año de deliberaciones entre las diferentes áreas de conocimiento, da lugar a un plan de estudios de marcado carácter multidisciplinar, con un importante peso de la Ciencia Política y la Ciencia de la Administración, y altamente novedoso dentro del sistema universitario español al introducir, por

primera vez, un título reglado que contempla competencias propias de la dirección pública. Este hecho no solo motiva el cambio de denominación de la anterior diplomatura por el de Dirección y Gestión Pública si no que lleva, necesariamente, a reorganizar el conjunto de asignaturas ya existentes en la Diplomatura y a diseñar nuevos contenidos.

El Grado en Dirección y Gestión Pública abarca 4 cursos académicos repartidos en 8 semestres. Por cada semestre, el alumnado debe superar 30 créditos “European Credit Transfer System” (en adelante, ECTS), o 5 asignaturas de 6 ECTS cada una (excepto en el 2º semestre del 2º curso en donde se imparten 2 asignaturas de 9 ECTS). Además de los créditos vinculados a asignaturas, los/as estudiantes deben realizar en 4º curso un Trabajo Fin de Grado obligatorio (12 ECTS), pudiendo además llevar a cabo prácticas externas en instituciones y empresas (12 ECTS). En número de créditos total a cursar es de 240, distribuidos, según el tipo de asignatura (Tabla 1).

Tabla 1: Distribución créditos según tipo de asignatura

Tipo de asignatura	ECTS a cursar	ECTS Ofertados
Formación básica	60	60
Formación obligatoria	120	120
Formación optativa	36	84
Trabajo Fin de Grado	12	12
Prácticas externas	12	12
Total	240	288

Fuente: Elaboración propia

El Grado en Dirección y Gestión Pública es una titulación de marcado carácter multidisciplinar con asignaturas dependientes de 15 áreas de conocimiento de la Universidade de Vigo, distribuidas en cinco grandes bloques de materias: político-administrativo, económico, jurídico, social e instrumental.

Los bloques político-administrativo, económico y jurídico representan el 85% del total de ECTS. El “bloque político-administrativo”, con el 34%, es el que tiene un mayor peso dentro de la titulación. Este bloque comprende asignaturas propias de la rama de la Ciencia Política y la Ciencia de la Administración, con especial incidencia en la gestión y proyectos públicos, la planificación estratégica, las políticas públicas y los sistemas políticos. Con un total de 90 ECTS estas materias dependen directamente del Área de Ciencia Política y de la Administración con la siguiente distribución: 40% créditos básicos (24 ECTS), 27,5% obligatorios (33 ECTS) y 39,2% de optativos (33 ECTS).

Por su parte el “bloque económico” representa el 26,1% del cómputo total de ECTS, esto es, cuenta con un total de 69 créditos. Este bloque, que integra asignaturas con contenidos centrados en macro y micro economía, empresas del sector público, contabilidad y recursos humanos, implica a las áreas de conocimiento de Economía aplicada, Organización de Empresas, Contabilidad y Marketing y Ciencia Política y de la Administración. En conjunto, las 5 áreas asumen el 20% (12 ECTS) de la formación básica, el 32,5% de la formación obligatoria (39 ECTS) y el 21,4% de la formación optativa (18

ECTS). Economía aplicada es el área mayoritaria dentro de este bloque con 24 ECTS seguida del área de Contabilidad con 21, Organización de empresas con 15 y Marketing con 9. En la Tabla 2 puede observarse de forma pormenorizada la distribución de estos créditos por tipo de asignatura.

Tabla 2: Distribución ECTS por tipo de asignatura

Área bloque económico	ECTS			Total ECTS
	FB	OB	OP	
Economía aplicada	6 (10%)	12 (10%)	6 (7,1%)	24 (9%)
Contabilidad	6 (10%)	12 (10%)	3 (3,5%)	21 (8%)
Organización de empresas	--	9 (7,5%)	6 (7,1)	15 (5,6%)
Marketing	--	6 (5%)	3 (3,5%)	9 (3,4%)

Fuente: Elaboración propia

El “bloque jurídico”, que abarca un amplio abanico de asignaturas de Derecho público, comprende 5 áreas de conocimiento que asumen el 25,3% de ECTS (67 créditos), en concreto, 20% de créditos básicos (12 ECTS), 35% obligatorios (42 ECTS) y 15,5% optativos (13 ECTS). Por áreas, Derecho administrativo acumula el mayor número de créditos (26), al que sigue Derecho Financiero y Tributario con 24, Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social con 9, Derecho Constitucional con 6 y finalmente Derecho Penal con 2 créditos. En la Tabla 3 se muestra la distribución de estos créditos por tipo de asignatura.

Tabla 3: Distribución ECTS por tipo de asignatura

Área bloque jurídico	ECTS			Total ECTS
	FB	OB	OP	
Derecho administrativo	6 (10%)	15 (12,5%)	5 (5,9%)	26 (10%)
Derecho Financiero y Tributario	--	18 (15%)	6 (7,1%)	24 (9%)
Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social	--	9 (7,5%)	--	9 (3,5%)
Derecho Constitucional	6 (10%)	--	--	6 (2,2%)
Derecho Penal			2 (2,3%)	2 (0,7%)

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al “bloque social”, orientado al estudio de la estructura y metodología social, cuenta con 15 ECTS (5,6% de créditos totales), con una distribución de 6 créditos de formación básica (10%), 3 de formación obligatoria (2,5%) y 6 de formación optativa (7,1%).

Por último, el “bloque instrumental” comprende un conjunto de asignaturas destinadas a proporcionar al alumnado herramientas transversales de tipo estadístico, informático y comunicativo. El área de estadística es mayoritaria en este bloque con 9 ECTS. Las áreas de Lenguajes y Sistemas Informáticos y de Comunicación Audiovisual y Publicidad (y Periodismo) disponen, respectivamente, de 6 créditos cada una, mientras el Área de Filosofía se sitúa con 2 ECTS. La Tabla 4 detalla la distribución de los ECTS por tipo de asignatura.

Tabla 4: Distribución ECTS por tipo de asignatura

Área bloque instrumental	ECTS			Total ECTS
	FB	OB	OP	
Estadística	6 (10%)	3 (2,5%)	--	9 (3,4%)
Lenguajes y Sistemas Informáticos	--	--	6 (7,1%)	6 (2,2%)
Comunicación Audiovisual y Publicidad	--	--	6 (7,1%)	6 (2,2%)
Área de Filosofía	--	--	2 (2,3%)	2 (0,7%)

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la organización por módulos, puede comprobarse en la Tabla 5 que mientras la mayoría de créditos del módulo de Dirección Pública recaen en las áreas de Ciencia Política y de la Administración (33 ECTS) y Organización de empresas (12 ECTS), una alta porción de los créditos del módulo de Gestión Pública se distribuyen entre las áreas de Derecho Financiero y Tributario (24 ECTS) y Derecho Administrativo (23 ECTS); así como los créditos del módulo Contexto y Sistema, que se concentran prácticamente en su totalidad en el área de Ciencia Política y de la Administración (39).

Tabla 5: Distribución de ECTS por módulos y áreas de conocimiento*

	Área de conocimiento UVigo	ECTS			Total ECTS (72)
		FB	OB	OP	
Módulo Dirección Pública	Área de Ciencia política y de la Administración	6	9	18	33
	Área de Derecho Administrativo	--	3	--	3
	Departamento de Economía Aplicada	--	--	3	3
	Área de Contabilidad	--	--	3	3
	Área de Derecho Público Especial (Financiero y Tributario)	--	--	--	--
	Área de Sociología	6	--	--	6
	Área de Organización de Empresas	--	9	3	12
	Área de Estadística	--	--	--	--
	Área de Derecho Constitucional	--	--	--	--
	Área de Marketing	--	6	3	9
	Área de Derecho Público Especial (Trabajo y Seguridad Social)	--	3	--	3
	Área de Comunicación Audiovisual y Publicidad	--	--	--	--
	Área de Lenguajes y Sistemas Informáticos	--	--	--	--
	Área de Derecho Penal	--	--	--	--
	Área de Filosofía	--	--	--	--
Módulo Gestión Pública	Área de Ciencia política y de la Administración	--	15	3	18
	Área de Derecho Administrativo	6	12	5	23
	Departamento de Economía Aplicada	--	9	3	12
	Área de Contabilidad	6	12	--	18
	Área de Derecho Público Especial (Financiero y Tributario)	--	18	6	24
	Área de Sociología	--	3	6	9
	Área de Organización de Empresas	--	--	3	3
	Área de Estadística	6	3	--	9
	Área de Derecho Constitucional	6	--	--	6
	Área de Marketing	--	--	--	--
	Área de Derecho Público Especial (Trabajo y Seguridad Social)	--	6	--	6
	Área de Comunicación y Publicidad	--	--	6	6
	Área de Lenguajes y Sistemas Informáticos	--	--	6	6
	Área de Derecho Penal	--	--	2	2
	Área de Filosofía	--	--	2	2
Módulo Contexto Sistema y	Área de Ciencia política y de la Administración	18	9	12	39
	Área de Derecho Administrativo	--	--	--	--
	Departamento de Economía Aplicada	6	3	--	9
	Área de Contabilidad	--	--	--	--
	Área de Derecho Público Especial (Financiero y Tributario)	--	--	--	--
	Área de Sociología	--	--	--	--
	Área de Organización de Empresas	--	--	--	--
	Área de Estadística	--	--	--	--
	Área de Derecho Constitucional	--	--	--	--
	Área de Marketing	--	--	--	--
	Área de Filosofía	--	--	--	--

	Área de Derecho Público Especial (Trabajo y Seguridad Social)	--	--	--	--
	Área de Comunicación Audiovisual y Publicidad	--	--	--	--
	Área de Lenguajes y Sistemas Informáticos	--	--	--	--
	Área de Derecho Penal	--	--	--	--
	Área de Filosofía	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

*No se contempla el módulo de Prácticas (12 ECTS optativos) ni el módulo de Trabajo Fin de Grado (12 ECTS obligatorios)

Consideramos importante completar este apartado descriptivo de cifras y datos sobre la estructura y contenidos del Grado en Dirección y Gestión Pública, con el que sigue a continuación, que pretende, de forma sumaria, mostrar “el pensamiento en acción”, esto es, aquello que consideramos es la parte dinámica de un título de Grado en Bolonia, aquella que tiene que ver con la gestión de un título, con su coordinación, y que se realiza siempre en un discreto “segundo plano” por parte del Personal Docente e Investigador de la Universidad.

En el caso del Grado en Dirección y Gestión Pública, se vienen desarrollando una serie de actividades de valor añadido desde su puesta en marcha en el curso 2009-2010, que abarcan aspectos estratégicos para el profesorado, alumnado y la propia Universidad de Vigo:

- Profesorado: entre otras, coordinación de guías docentes, materias, desarrollo del Plan de Acción Tutorial, elaboración y aprobación de los reglamentos de prácticas y experiencia profesional.
- Alumnado (algunas de ellas en colaboración con los representantes del alumnado del Grado): entre otras, organización de un “curso 0” o de acogida para los alumnos de primer curso, así como talleres de salidas profesionales en cuarto, reglamento del trabajo de fin de grado, impulso del programa ERASMUS, coordinación de conferencias de apertura y clausura del curso, el desarrollo de conferencias complementarias a la docencia, o la organización del acto de graduación de cada promoción.
- Universidade de Vigo: entre otras, reuniones con actores del entorno del Grado (Ayuntamientos, Xunta de Galicia, Diputaciones provinciales, empresas y colectivos profesionales), elaboración de soportes audiovisuales para la mejora del posicionamiento del Grado entre los futuros usuarios y empleadores (elaboración de trípticos informativos, charlas en centros de enseñanza secundaria, elaboración de notas de prensa sobre las actividades del Grado y el alumnado) y en redes sociales (Facebook, Twiter y Youtube). Esta última experiencia, iniciada en el curso 2010-2011, ha tenido una gran aceptación entre el alumnado y sus respectivas comunidades sociales, como se reflejan en los siguientes datos:
 - Por encima de los 1.000 “amigos” agregados (30/06/2011), de los cuales más de 500 serían mujeres y 462 hombres.

- Recepción y gestión de mensajes privados en los que “potenciales usuarios” solicitan información sobre el Grado, las salidas profesionales, validaciones de materias de ciclos superiores de Formación Profesional ...,
- Un promedio de más de 500 visitas mensuales al perfil (30/06/2011).

En definitiva, estamos ante un importante caudal de actividades que ocupan un tiempo de calidad de los coordinadores y colaboradores del Grado en Dirección y Gestión Pública, así como del conjunto del profesorado y del alumnado que contribuyen participando y opinando sobre la mejora de la implementación del plan de estudios en su conjunto, así como sobre la proyección de los futuros egresados en el entorno socioeconómico de la titulación.

2.3. El proceso de evaluación del Grado: una aproximación a la calidad de la docencia

En los años que transcurren desde los inicios del primer curso del Grado en Dirección y Gestión Pública (2009-2010), y hasta la actualidad, dos son las promociones de egresados que están en condiciones de acceder a un cada vez más complejo mercado de trabajo institucional. Un alumnado que con compromiso, implicación y responsabilidad, ha sabido transitar de su condición de diplomados a otra de mayor relevancia académica como es la de graduados, que les está permitiendo competir por puestos de trabajo de mayor cualificación y mejor perfil profesional.

Su papel en estos años ha sido decisivo para la consecución de un título único en el panorama académico español y de gran futuro en el sector público y “parapúblico” gallego (“quangos”, sector no lucrativo e incluso empresas proveedoras de servicios de las administraciones públicas).

En este período, su capacidad de trabajo y su compromiso personal se ha trasladado a la esfera de la docencia que se imparte en el Grado, de forma que sus evaluaciones han resultado claves para la adaptación de una Diplomatura a un Grado del EEES, más allá de las puras definiciones formales marcadas en un Plan de Estudios. El esfuerzo de la titulación por responder a las necesidades del entorno, se muestra en su constante adaptación a las demandas de los alumnos y alumnas, así como a la incorporación de actividades de valor añadido, que forman un catálogo complementario indispensable para mejorar los perfiles profesionales propuestos, que puedan lograr una incorporación rápida y con garantías de calidad técnica y humana al mercado laboral.

Es por ello, que la coordinación del Grado en Dirección y Gestión Pública y sus colaboradores, desempeñan una labor proactiva en la mejora continua de los contenidos,

proceso docente, coordinación y de actividades de valor añadido de la Titulación. Así, en el marco de su plan de calidad, en el año 2011 se ha puesto en marcha un sistema de evaluación de la calidad de la titulación destinado a mejorar la satisfacción de todos los actores involucrados en el proceso formativo. Este es el motivo por el cual se ha diseñado una encuesta dirigida a la totalidad del alumnado del Grado (cuatro cursos del Grado en el año académico 2010/2011), que fue realizada entre los meses de mayo y junio del presente año. El perfil del estudiante del Grado en Dirección y Gestión Pública que ha participado en el cuestionario es el siguiente:

1. Predominio de estudiantes mujeres sobre los estudiantes hombres (56,9% frente a un 43,1%),
2. que han escogido mayoritariamente esta titulación en primer lugar (un 63%), sin que se aprecien diferencias significativas en cuanto al género a la hora de elegir;
3. la edad media de los estudiantes es de algo más de los 24 años (24,77), con un rango de edades que abarca desde los 18 años, del estudiante más joven, a los 59 con los que cuenta el de mayor edad;
4. un porcentaje significativo de los estudiantes nunca compatibiliza estudios con trabajo (52,9%) y sólo un 18,6% trabaja a tiempo completo, correspondiéndose dicho porcentaje con los estudiantes encuestados de mayor edad, especialmente en el ámbito del empleo público gallego.

En relación con la percepción del alumnado sobre el proceso formativo del Grado en Dirección y Gestión Pública para estos cuatro cursos, los elementos más destacados extraídos de una encuesta realizada en el año 2011, dentro del Plan de Calidad de la titulación, serían:

- El plan de estudios y su estructura es la dimensión con la que los alumnos se encuentran más satisfechos, presentando, además, un buen grado de acuerdo entre ellos. La valoración media al respecto es de un 7,3, mientras que la valoración acerca del tiempo de duración de la carrera obtiene una media ligeramente inferior, 7,24.
- Las respuestas a las preguntas sobre la organización del proceso enseñanza-aprendizaje, indican que en la Titulación existen diversos “elementos-soporte”: “hardware del Grado” (soporte documental, espacios, guías docentes, número de alumnos por clase y dotación de aulas y seminarios, así como recursos informáticos y espacios de estudio y lectura) y “software del Grado” (relacionado con las decisiones que se pueden tomar de forma directa desde la coordinación y el profesorado). Estos “elementos-soporte” se mueven en valores medios de 6,43; dato que muestra que el Grado se encuentra en una fase de acoplamiento de metodologías entre profesores-alumnos, así como de los profesores y los alumnos con la nueva pedagogía del EEES.

- El sistema de evaluación por parte del profesorado se revela como uno de los puntos débiles del proceso de Bolonia, ya que implica la renovación del proceso evaluador hacia una metodología continua, así como la elaboración de la documentación de la misma a través de un sistema de rúbricas, identificable y reconocible por parte del alumnado. En este apartado, los alumnos del Grado muestran una visión crítica entre los objetivos de algunas de las materias y la exigencia planteada para superar la evaluación (6,25, aunque un 24,5% valoran este aspecto con un 8); valoración similar a la que aparece en las preguntas relacionadas con la eficacia de la evaluación a través de los exámenes y los trabajos de las materias del Grado (6,15 y 6,6, respectivamente).
- Los elementos clásicos de “feedback” personal en el proceso de aprendizaje del alumnado anterior al EEES, se limitaban a su participación en un sistema de tutorías reactivo y muy centrado en aspectos del sistema de evaluación de la materia. En la actualidad, las tutorías, los sistemas de seguimiento individual y grupal en aula y los planes específicos de acompañamiento del alumnado a lo largo de la carrera -cuatro años, como es el caso del “Plan de Acción Tutorial” del Grado- pretenden ir un poco más allá del sistema estático y unidireccional anterior. La valoración media para este apartado de evaluación es del 7,11, aunque se constatan matices relacionados con el soporte de seguimiento y tutorías, ya que, por ejemplo, mientras que un 86,9% afirman resolver sus dudas acerca de la asignatura en el aula, tan sólo un 53,9% lo hace en el espacio asignado para ello a través de las tutorías de apoyo y orientación al aprendizaje, que cuentan, eso sí, con una elevada satisfacción entre los participantes. A esto hay que sumar la generalización del uso de las nuevas tecnologías, que en el caso de la Universidad de Vigo implica el desarrollo de un espacio virtual (Plataforma TEMA) para aquellas materias que son solicitadas por los docentes, y que, al igual que los correos electrónicos del profesor-alumno supone un canal activo y bidireccional de contacto y resolución de dudas para el conjunto del proceso de aprendizaje.
- En nuestra opinión, la parte más débil del sistema de aprendizaje es el profesorado, al que se ha impuesto un modelo que le obliga a desaprender y aprender, por enésima vez, el sistema pedagógico de la educación superior. Los profesores son hombres o mujeres con grandes dudas sobre el proceso del EEES, que han tenido que asumir un nuevo modelo de aprendizaje y la correspondiente adaptación de los contenidos, metodologías y soportes de sus materias a esta nueva realidad. Por todo ello, consideramos que el elemento central de la transformación del EEES, su gran desafío, es la adaptación del profesorado al Grado en Dirección y Gestión Pública, aspecto este que se refleja, por ejemplo, en la percepción del alumnado sobre “la preocupación de los profesores por hacer las clases más interesantes”, valorado con un 6,03. A pesar de estas distorsiones en la adaptación al EEES, el conjunto del profesorado del Grado ha asumido, en la mayor parte de los casos, con riesgo e iniciativa la reforma, aspecto este que está siendo percibido como positivo por los alumnos, con una valoración media de 6,97. Los futuros graduados observan cómo elementos positivos del profesorado la calidad docente (7,36) y el trato de los profesores (7,52), así como el dominio de la materia (7,74) y el respeto a los horarios establecidos en el plan anual de cada curso (7,28). Por debajo de estas cifras se encuentran aspectos que giran en torno al diseño del plan de trabajo asignatura y la elaboración del temario (6,95), la preparación de la materia (6,95), y la claridad y la precisión de las explicaciones en el aula (6,75).

- El último grupo de preguntas implicaba valorar la percepción de los alumnos sobre los “outcomes” del título, los conocimientos y la formación adquirida por el alumnado. En este apartado, los alumnos de los cuatro cursos muestran un lógico *gap* entre los conocimientos adquiridos (7,07) y la preparación práctica específica de la carrera (6,41), ya que la implementación del plan de orientación profesional (prácticas en instituciones, talleres de empleo, conferencias sobre opciones profesionales...) tiene lugar en 3º y 4º, y en estos cursos aún siguen matriculados los alumnos de la Diplomatura que se pasaron al Grado en el curso 2009-2010. El elemento que consideramos positivo en este apartado tiene que ver con el desarrollo de habilidades personales, valorado con una media de 7, lo que permite pensar en un buen comienzo en materia de consolidación de competencias transversales del título.

2.4. Nuevas necesidades públicas y nuevos perfiles profesionales: El Posgrado en Dirección Pública y Liderazgo Institucional

Los estudios impulsados por los politólogos españoles a través de diversos programas de posgrado en nuestro país, dentro del nuevo marco del EEES, adquieren cada vez un mayor compromiso con la formación de “buenos ciudadanos” (Prats, 2005), como requisito indispensable para el sostenimiento institucional del Estado. De esta forma, posgrados en dirección pública, en liderazgo y gestión, en gestión y gobernanza son fórmulas que pretenden crear masa crítica con el fin de que los actores con capacidad para tomar decisiones estratégicas en nuestra sociedad, tengan cada vez mayores cotas de información, formación y entrenamiento que ayuden a mejorar el funcionamiento de las instituciones públicas.

La dirección pública profesional representa, en palabras de Jiménez Asensio (2009: 20), siguiendo a la OCDE, una buena “institución mediadora”, que reúne fines a través de los cuales “actuar de punto de contacto (zona de confluencia, lugar de conexión o, incluso, <<aceite>> entre dos mundos o espacios, como reconoce Manuel Villoria), con la pretensión de servir de enlace entre dos ámbitos (la política y la burocracia) con <<marcos cognitivos>> muy distintos y percepciones muy diferentes”. Por esta razón, este tipo de instituciones, de perfiles profesionales, resultan claves para que las administraciones públicas asuman la complejidad de las nuevas sociedades; para que los actores sociales confíen en las empresas privadas como “partners” en proyectos de diversa índole; para que el sector empresarial (autónomos, pequeñas, medianas y grandes empresas), entiendan que la cooperación institucional es un requisito de estos nuevos “tiempos líquidos” (Baumann, 2007)

Si este es el planteamiento de contexto, se puede confirmar la escasez de perfiles profesionales directivos en nuestras administraciones públicas, así como planes de formación específicos (Ramíó, 2009: 291-307) destinados a mejorar las habilidades, las competencias, los valores, de aquellos empleados/as públicos/as que están en condiciones

no sólo de asumir un puesto directivo, sino de proyectar un liderazgo institucional que mejore el rendimiento de las organizaciones públicas en el conjunto de la sociedad.

Por esta razón, desde el Área de Ciencia Política y de la Administración de la Universidade de Vigo entendimos prioritario la generación de un posgrado con vocación de excelencia académica, que facilite soluciones estratégicas a los crecientes cambios legales introducidos en el marco jurídico de la función pública española, así como a la complejidad de los asuntos públicos que obliga a los directivos/as a participar de la definición y la resolución de los problemas desde perspectivas más innovadoras, dinámicas y flexibles.

El esfuerzo institucional y profesional que se refleja en los apartados anteriores en materia de estudios sobre Dirección y Gestión Pública, recibió en 2011 un nuevo impulso en forma de aprobación, por parte de la ACSUG, por delegación de la ANECA, del plan de estudios relativo al Máster Universitario en Dirección Pública y Liderazgo Institucional. Se cumplen así las expectativas del Área de Ciencia Política y de la Administración de la Universidade de Vigo, que viene apostando desde hace años por la consolidación de un espacio de especialización a través del cual poder consolidar las carreras académicas y/o profesionales del alumnado del Grado, o de aquellos otros Grados en Ciencias Sociales, que deseen mejorar su perfil así como el conocimiento de los procesos directivos en las instituciones públicas.

Esta novedosa propuesta de formación de posgrado, que es complementaria con otras similares en España, Portugal, Brasil y el resto de América Latina, tiene la virtud de reunir un elenco de profesores de primer nivel en el ámbito de la dirección pública y el liderazgo institucional de habla castellana y portuguesa, procedentes de universidades como la Complutense de Madrid, Carlos III de Madrid, Pompeu Fabra, Santiago de Compostela o Minho (Portugal), además de los profesores doctores especialistas en este campo de la Universidade de Vigo.

El diseño de sus contenidos, distribuidos en 3 módulos de asignaturas que contemplan un total de 60 créditos ECTS, a cursar en un período de dos semestres, ha sido objeto de una cuidadosa selección, basada en la experiencia de los doctores del Área de Ciencia Política y de la Administración (Varela, 2009a: 19-45; Varela, 2009b) en la organización de formación y entrenamiento para directivos en la Administración Pública gallega, entre otros: Diploma de Directivos de la Xunta de Galicia, Curso Modular de Alta Dirección, Cursos de Jefes de Recursos Humanos de la Administración Autonómica, o Cursos de Políticas Públicas para Mandos Intermedios.

Dichos contenidos se pone a disposición de un reducido número de alumnos, a los cuales el Área de Ciencia Política y de la Administración desea acompañar bajo un innovador formato virtual ("on-line"). Para ello, la Universidade de Vigo facilita a la comunidad de profesionales de la administración pública internacional su plataforma de teledocencia (utilizando las herramientas de LMS –"Learning Management System"-) y su sistema de videoconferencia (www.uvigo.tv), que reúnen los más altos requisitos de calidad.

En definitiva, la propuesta de formación de tercer ciclo Máster Universitario online en Dirección Pública y Liderazgo Institucional, que comienza ha comenzado su andadura en septiembre de 2011, completa los estudios sobre administración, gestión y dirección pública

en la Universidad de Vigo, con una vocación multidisciplinar, interuniversitaria, internacional y bajo soportes virtuales.

3. Conclusiones: los estudios en Dirección y Gestión Pública y Liderazgo Institucional, un nuevo perfil profesional para los politólogos en España

Décadas después del inicio de los estudios de Ciencia Política y de la Administración en España, podemos confirmar la consolidación de una línea de trabajo sobre la administración, la gestión y la dirección pública, que los diferentes equipos de doctores del Área se encargan de alimentar a través de su esfuerzo como docentes e investigadores.

De ahí que nos atrevamos a plantear, que con la expansión de estos títulos de grado y posgrado en el mapa de titulaciones español, se ha conseguido un ensanchamiento institucional del Área de Ciencia Política y de la Administración, y no al revés.

La supuesta dispersión de títulos y contenidos que produjo en la práctica la implementación del EEES, consiguió la conversión de las licenciaturas y algunas diplomaturas en grados, así como la acreditación de algunos otros grados compartidos en forma de “doble titulación” con las áreas de derecho y sociología.

Si a esta expansión, en cantidad y variedad, le sumamos las creaciones de nuevos títulos de posgrado que dan continuidad a los estudios de grado en las diferentes Comunidades Autónomas, nos encontramos un mapa que ha superado los límites del isomorfismo institucional propio de las administraciones públicas, evitando la duplicidad de titulaciones de posgrado e incorporando líneas académicas de trabajo complementarias a las de administración y gestión pública, como es el caso de la Dirección y Gestión Pública y el Liderazgo Institucional, títulos por los que la Universidad de Vigo ha apostado de forma definitiva.

Como señala Jérez (2006: 70), esto no significa la consolidación definitiva de la disciplina y de los estudios que la acompañan, en constante renovación y adaptación a los cambios políticos, administrativos y sociales:

It is through all of the elements described above that Spanish political science has consolidated its institutionalization, although with significant delay in comparison not only to the UK, Germany, and France, but also to the rest of Southern European countries, with the exception of Portugal. (...). As in a number of other European countries, in Spain the discipline is confronted with a series of debates that will condition its academic evolution. These debates concern the nature of specialized, practical training in the classroom, the expansion of the teaching of political science into non-academic settings, teaching and research evaluation, the future of ‘young’

professionals (Clifton 2006), and the discipline's utility for Spanish society, especially for political and major social actors, as well as for administrations on local, regional, and Autonomous Community levels. (Jérez, 2006: 70)

Sin embargo, es posible aprovechar esta ventana de oportunidad que, a veces, ofrecen las crisis sistémicas como la actual, para ampliar los límites de nuestra propia disciplina y de sus estudios de grado y posgrado, incorporando perfiles, competencias y habilidades que permitan a nuestros egresados aportar un valor propio a la gestión y administración que desarrollan las instituciones públicas españolas. El liderazgo institucional sería un claro ejemplo de estas oportunidades que la crisis brinda, sobre todo si pensamos en la importancia de las instituciones públicas, el mercado de trabajo y la sostenibilidad de un sistema democrático que nunca antes en la historia reciente, como ahora, ha estado tan pendiente de entidades no democráticas.

Los nuevos perfiles profesionales que la Universidad de Vigo pretende reforzar para que aporten valor al empleo público, parapúblico y privado de Galicia y España, no son una novedad en el panorama global, aunque sí resultan perfiles que cada vez son reclamados por la sociedad con mayor urgencia. Para muestra un reciente artículo del periódico norteamericano *The New York Times* en 2009 (11-IV-2009), firmado por Steve Lohr, que señala lo siguiente en relación con los retos de los estudios superiores y las demandas del mercado de trabajo:

What will the new map of talent flow look like? It's early, but based on graduate school applications this spring, enrollment in undergraduate courses, preliminary job-placement results at schools, and the anecdotal accounts of students and professors, a new pattern of occupational choice seems to be emerging. Public service, government, the sciences and even teaching look to be winners, while fewer shiny, young minds are embarking on careers in finance and business consulting. (Lohr, 2009)

En España, con una mayor tradición de servicio público deberíamos tomar buena nota de estas palabras y repensar la sociedad que queremos, y en función de esta, diseñar nuevos perfiles profesionales para nuestras instituciones públicas. Esta es la oferta del Grado en Dirección y Gestión Pública y del Máster en Dirección Pública y Liderazgo Institucional de la Universidad de Vigo.

Referências

- Araújo, Joaquim F., & Varela, Enrique J. (2006). *Teaching and Training in Public Administration and Public Management in Iberian Countries: A Comparative Approach*, Ponencia presentada en al European Group of Public Administration. Milán: EGAP.
- Baena, Mariano. (2005). *Manual de Ciencia de la Administración*. Madrid: Síntesis.
- Ballart, Xavier. (2008). The Study of Public Management in Spain. In: Kickert W. (Ed.). *The Study of Public Management in Europe and the U.S. A Competitive Analysis of National Distinctiveness*. Londres y Nueva York: Routledge.
- Bañón, Rafael. (1997). Los enfoques para el estudio de la administración pública: orígenes y tendencias actuales. En Bañón R, Carrillo E. (Comps.). *La nueva Administración Pública*. Madrid: Alianza Universidad.
- Barzelay, Michael., & Cortázar, Juan Carlos. (2004). Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social. In Banco Interamericano de Desarrollo (BID) e Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
- Bauman, Zygmunt. (2007). *Tiempos líquidos. Vivir en una época de incertidumbre*. Barcelona: Tusquets Editores.
- Canales, José Manuel. (1987). *Panorama actual de la Ciencia de la Administración*. Madrid: INAP.
- Colino, César., & Molina, Ignacio. (2000). Teaching Public Administration in Spain: A Review Article. *Public Administration*. 78(1): 233-250.
- Coller, Xavier. (2000). *Estudio de casos*. Madrid: CIS.
- Jérez, Miguel. (2006). The Emergence and Institutionalization of Political Science: The Case of Spain, *Working Paper Series Georgetown University*. 16-06.
- Jiménez, Rafael. (2009). La dirección pública profesional: perspectiva comparada y diagnóstico de la situación en España. En Jiménez R, Palomar A, Villoria M. *La dirección pública profesional en España*. Madrid: Instituto Vasco de Administración Pública y Marcial Pons.
- Moore, Mark. (1998). *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Olías, Blanca. (1977). La Ciencia de la Administración en España. *Documentación Administrativa*, 176: 91-110.
- Perrow, Charles N. (1991). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Editorial McGraw-Hill.
- Prats, Joan. (2005). *De la burocracia al management. Del management a la gobernanza. Las transformaciones de las Administraciones Públicas de nuestro tiempo*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Ramió, Carles. (2009). Política e xestión: a regulación do directivo público en España. In: Varela EJ (Dir.). *Dirección Pública Profesional. Lecturas para Xestionar a Era da Gobernanza*. Santiago de Compostela: Escola Galega de Administración Pública (Xunta de Galicia).
- Subirats, Joan. (1994). Los estudios de Ciencia de la Administración en España. En Reyes R. (Ed.). *Las Ciencias Sociales en España. Historia inmediata, crítica y perspectivas*. Madrid: Editorial Complutense.
- Varela, Enrique J. (2009). Estudio preliminar sobre a función directivo profesional no marco do Curso de directivos da Xunta de Galicia (2006-2008)". In: Varela EJ (Dir.). *Dirección Pública Profesional. Lecturas para Xestionar a Era da Gobernanza*. Santiago de Compostela: EGAP (Xunta de Galicia).
- Varela, Enrique J. (Dir.). (2009). *Manual de Xestión de Persoas e Equipos de Traballo nas Organizacións Públicas. Unha Visión para a Xunta de Galicia*. Santiago de Compostela: EGAP (Xunta de Galicia).

- Villoria, Manuel. (2009). La función directiva profesional. In: Jiménez R, Palomar A, Villoria M. *La dirección pública profesional en España*. Madrid: Instituto Vasco de Administración Pública y Marcial Pons.
- Villoria Manuel. (2005). El liderazgo en las organizaciones públicas: problemas metodológicos y éticos. In: Natera A, Vanaclocha FJ (Dir.). *Los liderazgos en el mercado político y la gestión pública*. Madrid: Universidad Carlos III y Boletín Oficial del Estado.

Recebido em 30/07/2012
Aceito em 29/09/2012