

Gestión y Análisis de Políticas Públicas, número 39, noviembre de 2025
 Sección: RECENSIONES
 Recibido: 22-09-2025
 Aceptado: 23-09-2025
 Publicado: 27-11-2025
 ISSN: 1989-8991 – DOI: <https://doi.org/10.24965/gapp.11588>
 Páginas: 120-122



Referencia: Gómez Falagán, I. (2025). Carles Ramió y Miquel Salvador: Gobernanza robusta. Un nuevo modelo de gestión pública. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 39, 120-122. <https://doi.org/10.24965/gapp.11588>

Carles Ramió y Miquel Salvador: *Gobernanza robusta. Un nuevo modelo de gestión pública*

Gómez Falagán, Isabel
 Universidad Complutense de Madrid (España – Spain)
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8703-5753>
 isagom09@ucm.es

NOTA BIOGRÁFICA

Graduada en Ciencia Política y de la Administración Pública por la Universidad de Salamanca, máster en Análisis Político por la Universidad Complutense de Madrid, actualmente estudiante del programa de doctorado Ciencias Políticas y de la Administración y Relaciones Internacionales en la Universidad Complutense de Madrid. Sus principales investigaciones versan sobre el reto demográfico, con especial énfasis en Castilla y León, estudio de las centralidades, instituciones y ordenación territorial.

RESUMEN

Recensión del libro de Carles Ramió y Miquel Salvador, *Gobernanza robusta. Un nuevo modelo de gestión pública*, Tirant lo Blanch, 2024, 348 pp.

PALABRAS CLAVE

Gobernanza robusta; Administración pública; gobernanza de datos; resiliencia; escalabilidad.

ABSTRACT

Review of the book from Carles Ramió and Miquel Salvador, *Gobernanza robusta. Un nuevo modelo de gestión pública*, Tirant lo Blanch, 2024, 348 pp.

KEYWORDS

Robust governance; public administration; data governance; resilience; scalability.

La complejidad de nuestros tiempos, marcados por cambios acelerados y escenarios inciertos, exige un sector público capaz de afrontar con solidez los desafíos que el futuro plantea. De esta premisa parten los doctores, expertos en administración pública, Carles Ramió y Miquel Salvador, para escribir *Gobernanza Robusta. Un nuevo modelo de gestión pública*, donde presentan y desarrollan el modelo de gobernanza robusta desde el cual proponen hacer frente a los desafíos emergentes.

Carles Ramió es catedrático de Ciencia Política y de la Administración en la Universidad Pompeu Fabra, donde ha ejercido el papel de vicerrector y decano, así como doctor por la Universidad Autónoma de Barcelona y licenciado en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid. Miquel Salvador es profesor titular del Departamento de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Pompeu Fabra, en cuya Facultad de Ciencias Políticas y de la Administración ejerce como vicedecano. Doctor en Ciencia Política y de la Administración por la misma universidad, y licenciado en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Autónoma de Barcelona. Ambos autores destacan por sus conocimientos, investigaciones y publicaciones en el ámbito del diseño institucional, gestión, organización y políticas públicas.

A lo largo de los nueve capítulos que componen la obra, los autores nos muestran la gobernanza robusta como el nuevo modelo de gestión capaz de adaptarse y mantenerse a los cambios constantes, de integrar nuevos aprendizajes y de moverse en un constante equilibrio entre la estabilidad y el cambio.

El texto está dividido en dos bloques. El primero de ellos, *Los fundamentos teóricos y prácticos de la Gobernanza Robusta*, está compuesto por cuatro capítulos donde explica los principales conceptos e innovaciones de este nuevo modelo de gestión pública, presentando la literatura asociada al mismo.

En su papel de bloque introductorio del modelo, cabe destacar los capítulos uno y cuatro. El primero explica cómo surge el modelo de gobernanza robusta, como respuesta a los déficits de los modelos burocrático, gerencial y de gobernanza en red, a los cuales no ha sustituido, sino que ha renovado. También aborda las situaciones de crisis y turbulencia a las que pretende hacer frente, así como la importancia de la robustez, entendida como la capacidad del sistema para adaptarse e innovar sus políticas e instituciones de forma dinámica frente a la incertidumbre. Finalmente, se subraya la necesidad de mantener la estabilidad en tiempos de crisis sin renunciar a la capacidad de cambio, entendiendo ambos conceptos no como antagónicos, sino como complementarios.

Por otra parte, el cuarto capítulo se centra en las formas que tiene el modelo de interactuar con su entorno. Los autores defienden la necesaria colaboración de los entes públicos y privados en los períodos de crisis, en unas interacciones en las que el gobierno tiene que asumir el papel de líder.

En su relación con los diferentes actores y, en especial, con la ciudadanía, se requieren unas adecuadas políticas de transparencia, participación y colaboración. Impulsar el gobierno abierto entendido como un nuevo modelo de relación entre Estado y sociedad, centrado en la implicación activa de la ciudadanía y de los distintos actores, apoyándose en el acceso e intercambio de información, así como en la participación en la toma de decisiones y el diseño de las políticas públicas. Al mismo tiempo, la gobernanza robusta también se vincula con el concepto de gobierno conjunto, haciendo referencia a la necesidad de que el sector público actúe de forma integrada a la hora de abordar problemas interdependientes.

Para todo esto se proponen estrategias orientadas a consolidar este modelo, como definir una visión integral, potenciar el diálogo, reforzar los perfiles profesionales, capacitar a la ciudadanía o consolidar una cultura organizativa.

El segundo bloque, titulado *Administración inteligente: El diseño de un nuevo modelo de organización en el contexto de la Gobernanza Robusta*, pretende materializar estos conceptos y estrategias trasladándolos a distintos contextos administrativos, poniendo especial atención en la dimensión organizativa de la Administración Pública. Compuesto por los restantes cinco capítulos, los propios autores señalan el sexto y el séptimo como los centrales.

El capítulo seis presenta el nuevo diseño normativo y de gestión alegando que los modelos organizativos de la Administración clásicos ya no resultan útiles frente a los nuevos retos que se plantean.

Mintzberg propuso un modelo de burocracia formado por cinco áreas de gestión: ápice estratégico, núcleo operativo, línea intermedia, tecnoestructura y staff de apoyo. El capítulo reformula estas áreas, reorganizándolas de manera que el núcleo de operaciones se regenere, la línea intermedia tienda a desaparecer, el ápice estratégico, más necesario, se fortalezca y la tecnoestructura de transforme en un staff de apoyo con nuevas unidades como igualdad, sostenibilidad o administración digital.

Se identifican nuevos ámbitos de gestión: gobernanza de datos, planificación y evaluación, inteligencia artificial y automatización, laboratorios de innovación, control de externalizaciones y gestión directiva. Asimismo, se propone refundar los ámbitos clásicos para poder incorporar las nuevas capacidades institucionales propias de la gobernanza robusta: apoyo político, atención al ciudadano, gestión flexible del personal, gestión de proyectos y unidades temporales, comunicación interna y simplificación y calidad normativa.

El capítulo siete incide en la importancia de que este nuevo modelo se encuentre en un constante equilibrio entre estabilidad y cambio que ha de lograrse con dos ámbitos orientados al cambio –estrategia y gestión inteligente– y dos orientados a la estabilidad –gestión directa e indirecta de la prestación de servicios y gestión burocrática–.

Propone un modelo Lego con el que las unidades y ámbitos de gestión mencionadas en el capítulo anterior encajen de diversas formas en función de las necesidades de cada contexto. Se destaca así la necesidad de que el nuevo modelo sea dinámico y adaptativo, donde el aprendizaje esté siempre presente. Por último, el capítulo señala la importancia del trabajo colaborativo en pro de la administración inteligente.

En un escenario marcado por períodos de crisis y turbulencias, los autores realizan una revisión crítica de los modelos tradicionales de gestión pública, señalando sus limitaciones, para proponer el paradigma de la gobernanza robusta como un modelo alternativo con capacidad de conjugar estabilidad y transformación.

Con un lenguaje claro y accesible, no sólo presentan este paradigma, sino que lo definen y desarrollan, señalando tanto sus fortalezas como sus límites, situándolo en el debate sobre los modelos de gestión de la administración pública.

Asimismo, la estructura del libro en dos bloques constituye otro de sus aciertos. Con el primero funcionando a modo introductorio, el lector puede familiarizarse con los conceptos fundamentales, bases teóricas, estrategias, etc. del modelo para, posteriormente con el segundo, profundizar en la dimensión organizativa.

En relación con posibles aspectos a mejorar, considero que sus mayores debilidades pueden encontrarse en su ambigüedad conceptual. Los mismos autores lo mencionan al hablar del hecho de que se toman conceptos prestados de la gestión privada ya analizados con anterioridad o de otras disciplinas que pueden resultar en ocasiones imprecisos. Una definición más precisa reduce dicha ambigüedad y refuerza la claridad del paradigma.

También cabe señalar que la introducción de nuevas unidades que propone puede añadir una mayor complejidad a las administraciones, en especial a aquellas que poseen estructuras más rígidas.

Gobernanza robusta. Un nuevo modelo de gestión pública es un trabajo abierto a todo tipo de público y lectores que se encuentren relacionados con o interesados en la Administración pública. Académicos y estudiantes que busquen profundizar en marcos teóricos, directivos y profesionales del sector público que tengan interés en nuevas formas de organización y gestión, así como consultores o expertos implicados en procesos de reforma. Su enfoque, estructura y claridad lo convierten en una herramienta útil tanto para la reflexión académica como la práctica profesional.

Una obra innovadora dentro del contexto de incertidumbre del sector público en el que nos encontramos que logra traducir el debate actual en propuestas claras, abriendo un espacio de reflexión actualizado sobre la reforma de la Administración Pública, una invitación a repensar la gestión pública desde nuevas claves y estrategias, sentando las bases de nuevos desarrollos y discusiones en la materia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ramió, C. y Salvador, M. (2024). *Gobernanza robusta. Un nuevo modelo de gestión pública*. Tirant lo Blanch.