

INFORME DE CIERRE

Del currículo a una arquitectura social aprendiente

Cierre del trabajo de verano de 2026

Arqueología Curricular · Bloques funcionales · Circuito ER→ED

José Quintás Alonso · Chat GPT

Gemini (Colaboración puntual)

Documento de síntesis y guía de lectura de siete anexos · 1 de septiembre de 2026



Contenido

Resumen ejecutivo.....	7
1. Objeto de este documento	8
2. La pregunta que puso en marcha el trabajo	8
3. Primer movimiento: construir una base empírica internacional	8
4. Segundo movimiento: contraste local entre política, gestión e ingeniería	9
5. Tercer movimiento: de 19 competencias a 13 bloques formativos	9
6. Cuarto movimiento: de lista curricular a arquitectura funcional	10
7. Quinto movimiento: intentar romper la hipótesis.....	10
8. El punto de inflexión: ER→ED deja de ser sólo un método de análisis	11
9. Sexto movimiento: arquitectura social ER→ED	11
10. La cadena completa del verano	12
11. Qué demuestran —y qué no— los resultados.....	12
11.1 Resultados estabilizados	12
11.2 Límites que deben conservarse	12
12. Lectura de los siete anexos	13
13. Conclusiones	13
14. Recomendaciones	14
15. Cierre.....	14
16. Fuentes documentales y lecturas relacionadas	14
Anexo 1 Análisis Curricular (MCNA v3.0)	17
1. Introducción y objetivo	17
2. Descripción de la muestra.....	17
3. Metodología resumida.....	17
4. Perfil competencial de las instituciones	19
5. Distribución de competencias.....	20
6. Competencias de Alta Resiliencia Curricular (CARC)	21
7. Especialización curricular e Índice de Amplitud Curricular (IAC)	21

8. Discusión de resultados	21
9. Consideraciones metodológicas	22
10. Conclusiones	23
11. Declaración oficial de cierre de la Fase II.....	23
Anexos.....	25
Protocolo de colaboración intermodelo (PCI v1.0)	25
Protocolo de Análisis Curricular (PAC)	30
Manual de Codificación Curricular (MCC).....	35
DBCN.....	37
DCN.....	39
CASO – Brookings Institution.....	47
Matriz Curricular Normalizada(MCN)	53
Matriz Curricular Normalizada Global(MCN)	54
Casos analizados	55
Anexo 2 Informe de Análisis Curricular. MCNA v3.0 — Valencia	57
1. Introducción y objetivo	57
2. Descripción de la muestra.....	57
3. Metodología resumida.....	57
4. Perfil competencial de los casos	58
5. Distribución de competencias.....	59
6. Competencias de Alta Resiliencia Curricular (CARC)	60
7. Especialización curricular e Índice de Amplitud Curricular (IAC)	61
8. Discusión de resultados	61
9. Consideraciones metodológicas	62
10. Conclusiones	62
11. Declaración oficial de cierre del trabajo Valencia.....	63
Anexo A. Matriz Curricular Normalizada Valencia	64
Anexo 3. DBCN_3	65
Anexo 4. Bloques formativos IOE/IDOS	68
Anexo 5 _13 Bloques Formativos como unidades funcionales	73

Anexo 6 Cierre de la sesión 18-08-2026	78
1. Hipótesis sometida a refutación	78
2. Prueba de NECESIDAD: resultado provisional	78
3. CN18: del principal sospechoso a bloque reforzado.....	80
4. Primera Prueba de SUFICIENCIA (P1).....	80
5. Incidencia abierta S1 — ER→ED	80
6. Estado de H1 al cierre	81
7. Punto exacto de reanudación — 24-08-2026.....	81
1. Continuación sesión; Punto de partida.....	81
2. Reformulación de la hipótesis sobre ER→ED.....	82
3. ER→ED en el individuo y en la organización.....	82
3.1. Nivel individual — ph.....	82
3.2. Nivel organizativo/social.....	83
4. P2 — Comparación socialdemocracia/cristianismo.....	83
5. P3 — Comparación Corea del Norte/Corea del Sur.....	84
6. ¿Quién fija ED?	85
7. P4 — Prueba de ejecutabilidad o «prueba del cascabel».....	86
8. Arrow y los límites de la construcción del ED colectivo.....	86
9. Las cuatro salidas legítimas de P4.....	87
10. El resultado «NO EXISTE TRANSICIÓN VIABLE»	87
11. Resultado de P4 sobre los 13 bloques	88
12. Estado de S1 — ER→ED	88
13. Nueva cuestión: arquitectura institucional del circuito ER→ED.....	89
14. Conclusión provisional — 24-08-2026	89
Anexo 7 CIERRE ER→ED PARA SOCIEDAD.....	92
0. Propósito y alcance del cierre	92
1. Punto de partida: ER y ED no son objetos únicos dados por la realidad	92
2. ER discutible, pero no arbitrario	92
3. ED plural, pero no necesariamente admisible	93
4. Cuatro resultados posibles del análisis ER→ED	93

5. Arquitectura funcional del circuito social ER→ED	94
6. Actores y funciones: OT para ER y Organización Marco para ED	95
6.1. Oficina Técnica (OT): construcción y mantenimiento de ER	95
6.2. Organización Marco (OM): construcción, evaluación y adopción de ED.....	95
7. El Sistema de Indicadores como interfaz entre ED, transición y nuevo ER	96
8. Circuito institucional mínimo	97
9. Qué aporta el esquema de competencias	97
10. Límites: lo que este cierre NO demuestra	98
11. Resultado de cierre	98
12. Fórmula compacta final	98

Resumen ejecutivo

El trabajo de verano de 2026 produjo un desplazamiento decisivo: comenzó preguntando qué capacidades hacen falta para comprender, gobernar y diseñar una sociedad y terminó preguntando cómo debe organizar una sociedad esas capacidades para observarse, elegir objetivos, transformarse y aprender.

- La Arqueología Curricular proporcionó el punto de partida empírico. El estudio internacional de 17 instituciones permitió construir y probar un método reproducible; el contraste de tres titulaciones valencianas amplió y estabilizó el diccionario en 19 competencias normalizadas.
- De esas 19 competencias se seleccionaron y reorganizaron 13 bloques formativos con función diferenciada. Dejaron de tratarse como una lista de materias y pasaron a examinarse como unidades funcionales con entradas, procesos y salidas.
- Las pruebas de necesidad y suficiencia no demostraron definitivamente que los 13 bloques sean universales, pero intentaron refutarlos sin conseguir eliminar ninguno ni descubrir, hasta el cierre, una función técnica huérfana.
- La dificultad emergente —representar el Estado Real (ER), formular Estados Deseados (ED) y gobernar la transición— desplazó el problema desde el currículo hacia la arquitectura institucional. De ahí surgieron la Oficina Técnica (OT), la Organización Marco (OM) y el Sistema de Indicadores como piezas de un circuito social recursivo de decisión, ejecución, evaluación y aprendizaje.

Resultado central. El verano no cerró el diseño de una sociedad ni demostró una ingeniería social completa. Cerró algo más preciso: una cadena razonada que enlaza evidencia curricular, capacidades, funciones y una primera arquitectura ER→ED susceptible de contraste y desarrollo institucional.

1. Objeto de este documento

La colección de trabajo contiene 245 archivos distribuidos en 31 carpetas. Ese volumen conserva la riqueza del proceso, pero dificulta reconstruir con rapidez qué se hizo, por qué se hizo y qué resultado quedó realmente estabilizado. Este documento funciona como puerta de entrada: reconstruye el hilo conductor, delimita los resultados alcanzados y remite a los anexos donde se encuentra el desarrollo más detallado.

No sustituye a los anexos ni intenta reproducirlos. Tampoco convierte las formulaciones provisionales en demostraciones. Su función es dar consistencia al conjunto y permitir que un lector ajeno a las sesiones comprenda el itinerario lógico sin recorrer previamente cientos de archivos.

2. La pregunta que puso en marcha el trabajo

El proyecto DOS–HERA parte de una insuficiencia percibida: las sociedades contemporáneas gestionan una complejidad tecnológica, ecológica, económica e informacional creciente, pero sus decisiones colectivas continúan fragmentadas entre disciplinas, instituciones, ideologías y especialidades. Antes de proponer una titulación o una arquitectura institucional era necesario responder a una pregunta más elemental: ¿qué capacidades se consideran necesarias, en la práctica, para formar a quienes estudian, dirigen o transforman organizaciones y asuntos públicos? Pensándolo de otra forma: ¿Es posible construir una ingeniería de la organización de nuestras sociedades?

La respuesta no se buscó deduciendo un currículo ideal desde una doctrina previa. Se adoptó una regla metodológica sencilla y exigente: la evidencia manda; el diccionario la sigue. Así nació la Arqueología Curricular como procedimiento de reconstrucción del currículo explícito o implícito de instituciones diferentes.

3. Primer movimiento: construir una base empírica internacional

El primer trabajo aplicó el PAC y el MCC a 17 instituciones de naturaleza, geografía e inspiración muy distintas. La cadena de trazabilidad fue: evidencia curricular → competencia inferida → competencia normalizada → matriz comparativa. La codificación binaria permitió describir presencias y ausencias sin fingir una precisión sobre intensidad que la documentación no proporcionaba.

El resultado fue doble. Por una parte, quedaron operativos un método, un vocabulario y un registro reproducibles. Por otra, apareció un núcleo curricular transnacional centrado en comprensión institucional, herramientas, relaciones internacionales, investigación y liderazgo/gerencia. Al mismo

tiempo, quedaron visibles grandes diferencias de amplitud y ausencias llamativas de componentes jurídico-normativos.

En esta fase colaboraron dos IA y el humano que suscribe; ponemos de manifiesto las fortalezas, carencias y metodología seguida.

Función del Anexo 1. Documenta el cierre de esta fase internacional, sus resultados cuantitativos, sus límites y el conjunto metodológico que hace auditable la investigación.

4. Segundo movimiento: contraste local entre política, gestión e ingeniería

La aplicación a tres titulaciones valencianas —Ciencias Políticas y de la Administración Pública (UV), Gestión y Administración Pública (UPV) e Ingeniería de Organización Industrial (ETSII—UPV)— sometió el vocabulario a un contraste disciplinar especialmente útil. La relación entre asignaturas y competencias se mantuvo como n:n: una asignatura puede alimentar varias competencias y una competencia puede aparecer en varias asignaturas.

La matriz local reunió 19 competencias y mostró cinco presencias comunes a los tres casos: economía/finanzas, gestión del conocimiento, herramientas organizativas, liderazgo/gerencia y métodos cuantitativos. El DBCN_3 absorbió todas las competencias analizadas sin dejar “NP” pendientes, aunque CN19 conservó su carácter provisional en lo referente al avance desde lo cualitativo hacia la formalización.

Este contraste proporcionó, sin embargo, un universo de capacidades suficientemente amplio y estable para iniciar una selección funcional.

5. Tercer movimiento: de 19 competencias a 13 bloques formativos

Las 19 competencias normalizadas no se trasladaron mecánicamente a un grado. Se preguntó cuáles constituían un núcleo necesario para una hipotética Ingeniería de Organización del Estado o Ingeniería del Diseño Organizativo de la Sociedad. Algunas se integraron; otras se ampliaron; y el resultado provisional fue una arquitectura de 13 bloques.

La operación más importante no fue reducir el número, sino cambiar la naturaleza de los elementos. Cada bloque recibió una función propia y una frontera respecto de los demás. Derechos y deberes se integraron; ética y responsabilidad se ampliaron para incorporar concepciones del ser humano y la sociedad; CN17 evolucionó hacia investigación y construcción de modelos de funcionamiento; CN11 reforzó planificación y gestión; y CN19 hizo explícito el tránsito hacia representaciones formalizables.

Función de los Anexos 3 y 4. El Anexo 3 conserva el diccionario de 19 competencias que sirve de cantera; el Anexo 4 registra la transformación de esa cantera en 13 bloques formativos orientados a una función DOS-HERA.

6. Cuarto movimiento: de lista curricular a arquitectura funcional

El intento inicial de representar los bloques como variables causales produjo demasiadas realimentaciones. La corrección metodológica consistió en tratarlos provisionalmente como cajas negras: entradas → función → salidas. Sólo debía aceptarse una relación cuando una salida concreta de un bloque fuese una entrada necesaria o útil de otro.

Esta formalización permitió distinguir capacidades, diagnósticos, información estructurada, normas, modelos e instrumentos. También añadió una exigencia transversal: siempre que fuera posible, las salidas debían quedar en formato digital normalizado, estructurado y trazable. Así, los 13 bloques comenzaron a mostrar una arquitectura y no una mera yuxtaposición de asignaturas.

Función del Anexo 5. Fija la primera hipótesis completa de entradas y salidas y explica por qué la pirámide funcional y la matriz Salida→Entrada son instrumentos de contraste, no diagramas causales cerrados.

7. Quinto movimiento: intentar romper la hipótesis

La hipótesis H1 sostuvo que los 13 bloques constituían un conjunto necesario y suficiente para abordar sistemáticamente problemas DOS-HERA organizativos de tipo social, tal como lo han realizado las grandes religiones y las grandes ideologías. El criterio correcto no fue confirmarla acumulando ejemplos favorables, sino intentar refutarla.

La prueba de necesidad preguntó qué función desaparecía al retirar cada bloque y si los otros doce podían absorberla. Ninguno pudo eliminarse con seguridad. CN18 —análisis comparado— fue el principal sospechoso de redundancia, pero quedó reforzado: comparar trayectorias exige construir dimensiones comparables y extraer regularidades; no equivale a describir casos ni a modelizar mecanismos.

La primera prueba de suficiencia recorrió un problema complejo —la transformación de la influencia religiosa sobre el Estado— utilizando los 13 bloques sin añadir una competencia. El resultado no demostró H1: simplemente registró que había resistido la primera tentativa de refutación.

Las pruebas posteriores, deliberadamente distintas, mantuvieron la misma disciplina: contraste entre marcos de valores y modelos sociales, comparación de trayectorias nacionales divergentes y recorrido completo ER→ED. El cierre consolidó que no había aparecido una función técnica huérfana, aunque la suficiencia universal siguió sin demostrarse.

Función del Anexo 6. Conserva las pruebas de necesidad y suficiencia P1–P4, la resolución provisional de S1 y el desplazamiento del problema desde la suficiencia formativa hacia la arquitectura institucional ER→ED.

8. El punto de inflexión: ER→ED deja de ser sólo un método de análisis

Durante las pruebas apareció una pregunta que no cabía resolver añadiendo sin más un bloque decimocuarto: ¿quién integra las representaciones parciales del sistema, construye una imagen defendible del Estado Real, formula uno o varios Estados Deseados y gobierna la transición entre ambos?

La pregunta trasladó el centro de gravedad. Si ER→ED es el procedimiento racional empleado a nivel personal y también para estudiar y diseñar organizaciones capaces de planificar estratégicamente grandes ciudades y áreas metropolitanas, quizá una sociedad deba disponer explícitamente de esa capacidad. El problema dejó entonces de ser sólo formativo y pasó a ser institucional.

9. Sexto movimiento: arquitectura social ER→ED

El cierre ER→ED separó planos que suelen confundirse: representar no es preferir; explicar no es legitimar; disponer de capacidad técnica no implica voluntad; decidir no equivale a ejecutar; y ejecutar no garantiza aprender. ER es discutible, pero debe quedar abierto a datos y contraste. ED es plural, pero una preferencia no queda liberada de restricciones físicas, de derechos, recursos, coherencia o viabilidad de transición.

El circuito quedó descrito mediante once funciones: observar ER, construir modelos, formular alternativas ED, evaluar consecuencias y viabilidad, legitimar un ED operativo, diseñar la transición, decidir, ejecutar, controlar, observar el nuevo ER y revisar. No se afirmó que esas funciones deban corresponder a once instituciones distintas.

Dos nombres funcionales ordenaron la arquitectura. La Oficina Técnica (OT) integra datos, conocimientos y modelos para construir representaciones defendibles de ER y analizar alternativas. La Organización Marco (OM) articula la relación entre quienes proponen, evalúan, legitiman, deciden, ejecutan y controlan. El Sistema de Indicadores conecta objetivos, transición y nuevo ER haciendo observables resultados y desviaciones.

Fórmula compacta. ER se observa y modeliza; ED se propone, analiza y legitima; la transición se diseña, ejecuta y mide; el resultado se contrasta y obliga a aprender.

10. La cadena completa del verano

Etapa	Producto	Pregunta o resultado
1. Evidencia	Currículos explícitos e implícitos	Qué capacidades aparecen realmente
2. Normalización	DBCN y matrices	Lenguaje común y comparación
3. Selección	19 CN → 13 bloques	Núcleo formativo DOS-HERA
4. Funcionalización	Entradas, función y salidas	Arquitectura, no lista de materias
5. Refutación	Necesidad y suficiencia	Hipótesis que resiste sin quedar demostrada
6. Emergencia	Incidencia ER→ED	Pregunta por la integración sistémica
7. Institucionalización	OT, OM e indicadores	Sociedad que se observa, decide y aprende

11. Qué demuestran —y qué no— los resultados

11.1 Resultados estabilizados

- La Arqueología Curricular es un procedimiento operativo, trazable, revisable y aplicable a instituciones heterogéneas.
- El DBCN ampliado a 19 competencias absorbió la evidencia de los tres casos valencianos sin NP pendientes.
- Los 13 bloques poseen, en el estado actual, funciones diferenciables; ninguno pudo eliminarse con seguridad.
- Las pruebas realizadas no descubrieron una función técnica necesaria sin cobertura dentro del circuito normal ER→ED.
- Es posible describir una arquitectura social ER→ED sin imponer un ER único, un ED único ni una forma política concreta.

11.2 Límites que deben conservarse

- La frecuencia curricular no demuestra importancia normativa, profundidad, eficacia formativa ni suficiencia profesional.
- Los 13 bloques no han quedado demostrados como necesarios y suficientes para cualquier sociedad o problema futuro.
- La capacidad técnica no resuelve por sí misma la intencionalidad, el conflicto de valores, la legitimidad ni la distribución del poder.

- OT y OM son funciones arquitectónicas, no instituciones ya diseñadas; su independencia, composición, financiación, autoridad y control permanecen abiertas.
- Los indicadores hacen observables consecuencias, pero no sustituyen ni a los modelos explicativos ni a la decisión legítima.

12. Lectura de los siete anexos

Anexo	Contenido	Función en el hilo	Carácter
1	Análisis Curricular internacional	Base empírica y cierre metodológico de 17 instituciones.	Núcleo documental
2	Análisis curricular Valencia	Contraste UV-GAP-IOI y estabilización de 19 CN.	Núcleo documental
3	DBCN_3	Diccionario de las 19 competencias normalizadas.	Referencia
4	Bloques formativos IOE/IDOS	Transformación de competencias en 13 funciones formativas.	Núcleo conceptual
5	13 bloques como unidades funcionales	Entradas/salidas y primera arquitectura funcional.	Núcleo conceptual
6	Cierre 18-08-2026	Necesidad, pruebas P1-P4 y resolución provisional de la incidencia ER→ED.	Núcleo lógico
7	Cierre ER→ED para sociedad	Síntesis de OT, OM, indicadores y circuito aprendiente.	Resultado principal

13. Conclusiones

Primera. El trabajo estableció un fundamento empírico y metodológico para discutir una futura formación de carácter ingenieril que aborde la organización de la Sociedad: ya no se parte de una lista intuitiva de materias, sino de competencias extraídas, normalizadas, contrastadas y reorganizadas funcionalmente.

Segunda. Los 13 bloques constituyen una hipótesis fuerte y útil, no un dogma. Han resistido las pruebas realizadas y no presentan hasta ahora una función técnica huérfana, pero deben permanecer abiertos a refutación por nuevos casos. Cabe preguntarse si las tres iniciativas existentes en la UV y la UPV podrían generar ese embrión de una nueva ingeniería ubicada en la ETSII

Tercera. El resultado más fecundo fue el desplazamiento del problema. La principal dificultad ya no parece ser la inexistencia de conocimientos especializados, sino su integración y organización institucional para construir ER, tratar ED plurales, diseñar transiciones y aprender de los resultados.

Cuarta. La arquitectura OT—OM—Sistema de Indicadores permite formular ese problema sin confundir ciencia, valores, legitimidad, decisión y ejecución. Su siguiente etapa no es ampliar indiscriminadamente el currículo, sino diseñar y probar una arquitectura institucional concreta.

14. Recomendaciones

1. **Cerrar el expediente documental.** Mantener este informe como índice razonado del conjunto, sin intentar fundir los 245 archivos en un único volumen.
2. **Congelar versiones de referencia.** Identificar como versiones de cierre PAC, MCC, DBCN_3, matrices y documentos de bloques; conservar las variantes anteriores como historial, no como documentos igualmente vigentes.
3. **Pasar a una prueba institucional concreta.** Seleccionar una sociedad o ámbito piloto —por ejemplo, una política pública o escala territorial delimitada— y diseñar su OT, su OM, sus flujos de información, legitimación, decisión, control e indicadores.
4. **Mantener el criterio de refutación.** En la siguiente fase, buscar conflictos de funciones, dependencias, capturas de poder, fallos de independencia, costes y casos R2—R4. Una arquitectura útil debe mostrar también cuándo un ED o su transición no son viables.

15. Cierre

*El hilo del verano puede expresarse en una frase: de observar qué enseñan las instituciones pasamos a identificar qué capacidades necesita una ingeniería de la sociedad; de esas capacidades pasamos a funciones; y de las funciones, a la pregunta institucional por una sociedad capaz de observarse, decidir, transformarse y corregirse. **La evidencia manda; la arquitectura permanece abierta; el resultado debe poder medirse y obligar a aprender.***

16. Fuentes documentales y lecturas relacionadas

16.1 Fuentes documentales

Sitios web institucionales de los que se ha obtenido la información curricular

1. **Brookings Institution (EE.UU.)** — [Brookings Institution](#)
2. **Escuela Central del Partido Comunista de China / Party School of the CPC Central Committee** — [Central Party School / National Academy of Governance](#)

3. **FAES (España)** — [Fundación FAES](#)
4. **FGSES—UM6P (Marruecos)** — [Faculty of Governance, Economics and Social Sciences — UM6P](#)
5. **FLACSO (América Latina)** — [FLACSO — Cursos y Posgrados](#)
6. **Fundação Getulio Vargas — FGV (Brasil)** — [FGV — Administración Pública](#)
7. **Fundación Pablo Iglesias (España)** — [Fundación Pablo Iglesias](#)
8. **Harvard Kennedy School (EE.UU.)** — [Harvard Kennedy School — Educational Programs](#)
9. **Institute for Government — IfG (Reino Unido)** — [IfG Academy](#)
10. **Lee Kuan Yew School of Public Policy (Singapur)** — [Lee Kuan Yew School of Public Policy](#)
11. **London School of Economics — LSE (Reino Unido)** — [London School of Economics and Political Science](#)
12. **MGIMO (Rusia)** — [MGIMO — programas de máster](#)
13. **Nelson Mandela School of Public Governance (Sudáfrica)** — [Nelson Mandela School — Academic Programmes](#)
14. **Observer Research Foundation — ORF (India)** — [Observer Research Foundation](#)
15. **Oxford — Blavatnik School of Government (Reino Unido)** — [Blavatnik School of Government](#)
16. **Sciences Po (Francia)** — [Sciences Po](#)
17. **Universidad Imán Sadiq / Imam Sadiq University (Irán)** — [Imam Sadiq University](#)
18. **Universitat de València — Grado en Ciencias Políticas y de la Administración Pública** — [UV — Plan de estudios](#)
19. **UPV — Grado en Gestión y Administración Pública (GAP)** — [UPV — Gestión y Administración Pública](#)
20. **UPV — Grado en Ingeniería de Organización Industrial (GIOI)** — [UPV — Ingeniería de Organización Industrial](#)

16.2 Lecturas relacionadas

Quintás Alonso, José. **Análisis de los factores y políticas comunitarias que favorecen el diseño y ejecución de la planificación estratégica de Grandes ciudades y áreas metropolitanas, basándose en las experiencias de Barcelona, Bilbao y Valencia.** Léida el 28-2-2006. Sobresaliente cum laude. ISBN:84-689-7698-9

Quintás Alonso, José. **Bases para una futura Ingeniería del Diseño Organizativo de la Sociedad(DOS).** ISBN: 979-13-7023-588-8

Anexo 1 Análisis Curricular (MCNA v3.0)

1. Introducción y objetivo

El presente documento tiene como propósito exponer los resultados de la aplicación de la Matriz de Competencias (MCNA v3.0), evaluando la presencia o ausencia de 16 competencias clave en un conjunto de instituciones de educación superior, escuelas de gobierno y *think tanks* a nivel global, dedicadas a la formación de responsables públicos, gestores institucionales y futuros dirigentes políticos y administrativos. El alcance de esta investigación es identificar los patrones curriculares observables, delimitar el núcleo competencial común y establecer las diferencias en la oferta académica internacional, sentando las bases empíricas para futuras fases del estudio.

2. Descripción de la muestra

La muestra analizada está compuesta por **17 instituciones** seleccionadas por su relevancia académica o institucional (FAES, FPI, IfG, BI, HKS, BSoG, LSE, SPo, FGV, FLACSO, ECPC, LKYSPP, ORF, NMSPG, MGIMO, FGSES, y UIS)¹. La justificación de esta muestra radica en su representatividad geográfica e institucional, abarcando escuelas de políticas públicas, institutos de relaciones internacionales y centros de pensamiento estratégico de América, Europa, África y Asia. Esto permite obtener una panorámica global y diversa sobre cómo se estructuran los currículos orientados a la gobernanza y las políticas.

África	2
América	5
Asia	4
Europa	6

3. Metodología resumida

El proceso ha seguido rigurosamente el Protocolo de Análisis Curricular (PAC); mediante el Manual de Codificación Curricular (MCC) se estructuran los hallazgos curriculares en competencias inferidas que se transforman y anotan en el Diccionario de Competencias Normalizadas (DCN), construido utilizando el Diccionario Básico de Competencias Normalizadas (DBCN); el proceso se registra en RTC (registro de trazabilidad Curricular) y se plasma en la Matriz de Competencias Normalizadas (MCN), paso previo al análisis de la misma (MCNA); Para el análisis, la presencia de cada competencia inferida de los programas académicos, se codifica mediante una variable binaria (Sí/No).

La utilización de una codificación binaria (presencia/ausencia) responde a un criterio de máxima objetividad durante esta fase exploratoria del proyecto. La intensidad con la que cada competencia

¹ Ver anexo “Casos analizados”

aparece en los distintos currículos constituye una cuestión distinta que podrá abordarse en fases posteriores

En los casos 1 a 8 el proceso se realiza con la colaboración entre ChatGPT y José; los casos 9 a 17 se añade Gemini al trabajo. El documento Protocolo de colaboración intermodelo (PCI) intenta estructurar esta relación.

La unidad de análisis es la competencia normalizada y no las asignaturas o actividades formativas individuales.

Para conocer los pormenores de los documentos referidos, se remite a los documentos metodológicos anexos:

1. Protocolo de Análisis Curricular (PAC)
2. Manual de Codificación Curricular (MCC)
3. DBCN
4. DCN
5. Caso- Brookings Institution
6. Matriz Curricular Normalizada (MCN)
7. Matriz Curricular Normalizada Global(MCN)

4. Perfil competencial de las instituciones

La ausencia de una competencia en la matriz no implica necesariamente que la institución no la considere importante, sino únicamente que no ha podido inferirse a partir de las competencias curriculares disponibles.

Institución	Competencias presentes	Cobertura
BSoG	11	68,8 %
HKS	10	62,5 %
Sciences Po	10	62,5 %
LSE	9	56,3 %
FPI	8	50,0 %
ECPC	8	50,0 %
IfG	7	43,8 %
Brookings (BI)	7	43,8 %
FAES	6	37,5 %
FGV	6	37,5 %
NMSPG	4	25,0 %
FLACSO	3	18,8 %
LKYSPP	3	18,8 %
MGIMO	3	18,8 %
FGSES	3	18,8 %
UIS	3	18,8 %
ORF	2	12,5 %

La tabla se presenta ordenada de mayor a menor cobertura para facilitar la visualización de la brecha entre modelos; puede existir un sesgo importante al cambiar el Autor Principal²

El análisis individual de la matriz³ revela tres perfiles de intensidad competencial entre las instituciones:

- **Alta:** Instituciones como **BSoG** (11 competencias presentes), **HKS** (10) y **SPo** (10) presentan currículos amplios que cubren la mayoría de las áreas evaluadas.

² Autor principal, Casos:1 a 8: ChatGPT, 9 a 17: Gemini

³ Salvo errores involuntarios

- **Media:** Entidades como ECPC (8), FPI (8), LSE (9), IfG (7), BI (7), FAES (6) y FGV (6) muestran una cobertura equilibrada, focalizada en competencias instrumentales.
- **Baja (Especializadas):** Instituciones como NMSPG (4), , FLACSO (3), MGIMO (3), FGSES (3), LKYSPP (3), UIS (3), ORF (2) y presentan un currículo altamente concentrado en nichos específicos, obviando gran parte de la matriz general.

5. Distribución de competencias

Umbrales propuestos ajustados (N=17):

Universales: 17/17 (100%)
Muy mayoritarias: 12–16 (70% - 95%)
Mayoritarias: 9–11 (50% - 65%)
Minoritarias: 3–8 (15% - 47%)
Singulares: 1–2 (< 15%)
Ausentes: 0

Categoría	Competencias (frecuencia sobre 17)
Universales	(Ninguna)
Muy mayoritarias	Comprensión de las instituciones (12)
Mayoritarias	Herramientas organizativas (11); Liderazgo y Gerencia públicos (11); Relaciones internacionales (11); Investigando sobre el poder (10)
Minoritarias	Gestión del conocimiento (8); Cambio y reorganización (8); Economía del sector público (7); Gestión de riesgos/conflictos (6); Ética y responsabilidad (5); Métodos cuantitativos (5); Nuevos objetivos sociales (4); Planificación territorial (3)
Singulares	Derechos humanos (2)
Ausentes	Constituciones (0); Deberes humanos (0)

A nivel global, la matriz de 17 instituciones por 16 competencias arroja un total de 272 celdas posibles, de las cuales 101 registran un "Sí". Esto representa una **densidad curricular general del 37.1%**.

Destaca la ausencia total (0 presencias) de las competencias 2 ("Constitucional...") y 3 ("Deberes Humanos..."), lo que sugiere un desinterés o delegación de las bases jurídicas formales en favor de un

enfoque mucho más práctico y analítico en toda la muestra. Las áreas menos abordadas también incluyen "Derechos Humanos" (2 presencias). Por otra parte, cabe mencionar como “Gestión del conocimiento” es una competencia que no se infiere en una parte importante de la muestra

6. Competencias de Alta Resiliencia Curricular (CARC)

Las CARC son aquellas competencias que demuestran una presencia mayoritaria y transversal, manteniendo su presencia en instituciones pertenecientes a contextos geográficos e ideológicos diversos; así, las Competencias de Alta Resiliencia Curricular representan el subconjunto de competencias menos dependiente del contexto cultural o institucional de cada organización.

En este análisis, se identifican **cinco CARC principales** (presentes en 10 o más instituciones):

1. **Comprensión** (Presente en 12 de 17 instituciones).
2. **Herramientas** (Presente en 11 de 17).
3. **Relaciones internacionales** (Presente en 11 de 17).
4. **Investigando** (Presente en 10 de 17).
5. **Liderazgo y Gerencia públicos** (Presente en 11 de 17).

Estas cinco áreas conforman el "núcleo duro" o estándar global de formación en este sector y quizás no representan necesariamente las más importantes desde un punto de vista normativo, sino únicamente las más resilientes desde una perspectiva empírica.

7. Especialización curricular e Índice de Amplitud Curricular (IAC)

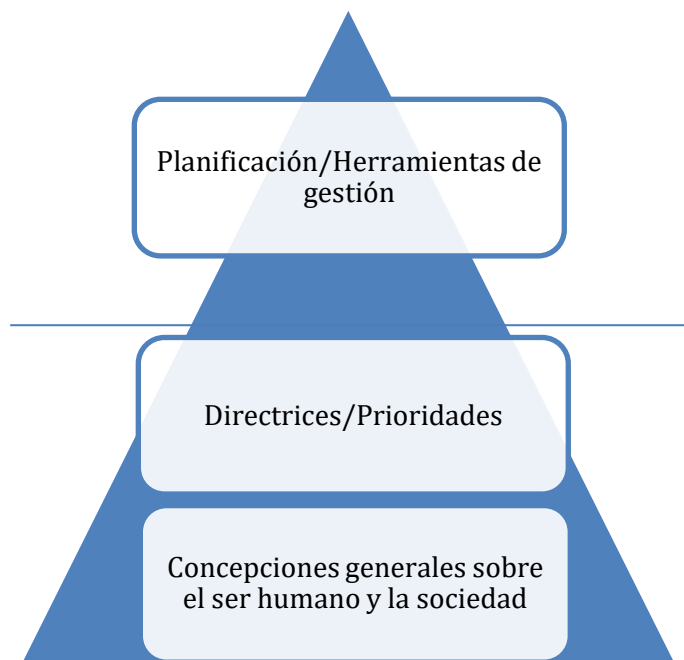
El IAC mide el grado de cobertura del marco MCNA.

- **Mayor IAC:** BSoG lidera con un IAC del 68.75% (11/16), seguido por Harvard Kennedy School (HKS) y Sciences Po (SPo) con un 62.5%. Estas entidades operan bajo perfiles de alta generalidad.
- **Menor IAC y alta especialización:** ORF muestra el menor IAC con un 12.5% (2/16), centrado en 'Nuevos objetivos' y 'Relaciones'. Le siguen de cerca FLACSO y MGIMO con un 18.8% (3/16); FLACSO, por ejemplo, se enfoca en 'Gestión de riesgos', 'Investigando sobre el poder' y 'Liderazgo'.

8. Discusión de resultados

Interpretando los datos de forma estricta, se aprecia una tendencia a la polarización en el diseño de los currículos: por un lado, una hegemonía de las habilidades instrumentales y operativas (herramientas, liderazgo, investigación, gestión de conflictos); y por otro, una marginación del componente ético-normativo puro (Constitución, Deberes y Derechos Humanos). Competencias como "Economía sectorial" (7) y "Cambio y reorganización" (8) dividen a la muestra, pareciendo ser marcas distintivas de las escuelas HKS, BSoG, LSE, SPo frente a las demás

Sin embargo, es de destacar que, previo al análisis curricular y, en ocasiones dentro de él, se encuentran bases ideológicas o religiosas como prerequisite que sin duda no afecta a las ciencias instrumentales/ingenierías, pero tendrá influencia al priorizar y en parte del desarrollo curricular :



¿Es posible atisbar una convergencia internacional hacia modelos de formación centrados en capacidades operativas más que en fundamentos normativos?, ¿Es posible que resultados medibles y no deseados en la ejecución de “Planificación/Herramientas de gestión” puedan aconsejar revisar, no solamente las Directrices/Prioridades, si no la misma base: “Concepciones generales sobre el ser humano y la sociedad”?

9. Consideraciones metodológicas

- **Fortalezas:** La codificación binaria (Sí/No) permite una estandarización inmediata, facilitando la comparativa transversal rápida de una muestra tan diversa y facilitando el cálculo claro del IAC y las CARC.
- **Limitaciones:** El modelo binario no captura la *profundidad* ni el *peso crediticio* de la competencia en el currículo. Un "Sí" puede significar un taller de 10 horas en una institución y un módulo troncal de un semestre en otra.
- **Líneas de mejora:** Para futuras iteraciones de la MCNA, se sugiere transicionar hacia una escala tipo Likert (ej. 0-3) que refleje la intensidad o carga horaria destinada a cada competencia. Esta transición permitirá matizar la brecha existente entre currículos generalistas y los de hiperespecialización, otorgando mayor profundidad analítica al peso crediticio real.

10. Conclusiones

La investigación arroja que el patrón competencial predominante en la muestra analizada se construye sobre cinco pilares operativos: Comprensión, Herramientas, Relaciones, Investigación y Liderazgo. Asimismo, la muestra señala una fractura entre instituciones de amplia cobertura curricular (que intentan abarcar todo el espectro competencial) e institutos regionales o *think tanks* (que optan por la hiperespecialización).

Podemos enumerar:

1. **Validación del núcleo resiliente:** Más allá de las diferencias de "presupuestos básicos", existe un currículum central transnacional e inter-institucional centrado en el conocimiento de las instituciones, investigando sobre el poder, el liderazgo, la geoestrategia (relaciones internacionales) y la caja de herramientas organizativas.
2. **Ruptura del canon ortodoxo:** La introducción de los casos 9-17 apunta a que ciertos supuestos universales (como la priorización cuantitativa o la gestión del conocimiento) obedecen a una determinada base constituida por las "Concepciones generales sobre el ser humano y la sociedad".
3. **Dos velocidades curriculares:** El ranking de cobertura institucional visibiliza claramente dos modelos: el de "amplitud curricular generalista" (coberturas entre 40% y 70%), frente al modelo de "especialización de nicho" (coberturas inferiores al 25%).
4. **Ratificación de ausencias:** La consolidación global confirma de forma definitiva que las competencias de base más doctrinaria/jurídica abstracta ("Constituciones", "Deberes humanos") no aparecen de forma explícita en la muestra analizada.
5. **Metodología:** La metodología desarrollada demuestra ser reproducible, escalable y aplicable a instituciones de naturaleza muy diversa.
6. **Colaboración:** La colaboración triangular realizada en parte del trabajo y ordenada según el documento PCI, muestra la necesidad de una plataforma digital colaborativa para el trabajo coordinado entre distintos modelos de lenguaje y uno o varios investigadores humanos.

11. Declaración oficial de cierre de la Fase II

Con la estructuración, presentación y análisis de los datos contenidos en el presente informe de la matriz MCNA v3.0, **se declara formalmente concluida la Fase II metodológica de la investigación y quedan igualmente estabilizados los documentos metodológicos PCI, PAC, MCC, DBCN, DCN y MCN que sirven de soporte a la investigación.**

Los hallazgos y el panorama competencial aquí definidos establecen el punto de partida empírico necesario para dar comienzo a la siguiente fase, donde se procederá a la interpretación e integración estructural bajo el marco DOS/HERA (*cuyos fundamentos y metodología específica se detallarán en el documento de inicio de la Fase III*).

Anexos

Protocolo de colaboración intermodelo (PCI v1.0)

Caso

Sucinto Procedimiento colaboración Intermodelo en 2º Fase del PAC	Autor P	Revisor M	Coord + Impulso
Redacta Borrador Caso Entero según PAC + MCC		x	
Prompt			x
Revisión metodológica	x		x
Versión candidata	x		x
Prompt			x
Validación conjunta	x	x	x
Prompt			x
Caso definitivo	x	x	x

El proceso puede ser lineal, como el representado, o bien entrar en bucle

Autor principal.

1. Participa en todas las discusiones y validaciones
2. Elabora el borrador del caso⁴:
3. Formato Word (docx)
4. Redactar el borrador del caso en curso, siguiendo el PAC, el MCC y utilizando el DBCN; Dicho borrador debe tener la estructura:

Aplicación del PAC v1.0 y del MCC v1.0

1. Identificación de la institución

Institución:

Naturaleza jurídica:

Ámbito de actuación:

Finalidad institucional:

⁴ Incluye labores previas como localización, traducción...

2. Misión institucional

3. Inventario de Evidencias Curriculares

Código	Evidencia curricular identificada

4. Inferencia de Competencias

Aplicando las reglas establecidas en el PAC y el MCC se infieren las siguientes competencias:

Evidencia	Competencia inferida

Las competencias anteriores representan inferencias fundamentadas exclusivamente en las evidencias documentales identificadas, sin incorporar interpretaciones externas.

5. Normalización de Competencias (Primer uso del DCN)

Las competencias inferidas se incorporan provisionalmente al Diccionario de Competencias Normalizadas (DCN), asignando una denominación homogénea.

Num.	Org.	Competencia inferida	Competencia normalizada

La normalización responde exclusivamente a criterios terminológicos y de consistencia documental. La estructura jerárquica del DCN permanecerá abierta mientras continúe la investigación. La competencia normalizada se asigna del DBCN.

6. Registro de Trazabilidad Curricular (RTC)

Éste constituye el núcleo metodológico del caso.

Evidencia	Competencia inferida	Competencia normalizada	Justificación	Nivel de evidencia

Esta tabla completa la cadena de trazabilidad exigida por el PAC, vinculando cada evidencia documental con la competencia inferida y la correspondiente competencia normalizada incorporada al DCN.

7. Incorporación a la Matriz Curricular Normalizada

Como consecuencia del análisis anterior, este caso incorpora las siguientes competencias a la Matriz Curricular Normalizada.

Competencia normalizada	Org1	Org2

La matriz mantiene el criterio de unicidad: únicamente incorpora competencias cuya trazabilidad documental ha quedado previamente acreditada mediante el correspondiente Registro de Trazabilidad Curricular.

8. Validación metodológica del caso

(por ej:) La aplicación del PAC v1.0 y del MCC v1.0 al primer caso permite extraer las siguientes conclusiones metodológicas:

1. El procedimiento definido por el PAC ha podido aplicarse íntegramente a una institución diferente de la utilizada en el caso piloto.
2. La cadena de trazabilidad (**evidencia → competencia inferida → competencia normalizada → matriz**) vuelve a resultar operativa, verificable y reproducible.
3. El MCC v1.0 proporciona criterios suficientemente estables para mantener la coherencia de la inferencia y de la normalización entre instituciones distintas.
4. El DBCN se actualiza eliminando las dos competencias sin soporte detectados en Fase 1ª
5. El DCN continúa ampliándose (partiendo 101) mediante la incorporación de nuevas competencias normalizadas respaldadas exclusivamente por evidencias documentales, manteniendo abierta su futura consolidación metodológica.
6. La Matriz Curricular Normalizada evoluciona de forma incremental, permitiendo integrar nuevas instituciones sin perder la trazabilidad de cada incorporación ni generar duplicidades.

9. Incidencias metodológicas para futuras versiones del MCC/DCN

Las dos competencias que han quedado pendientes no parecen ser simples variantes terminológicas de competencias ya existentes, sino que representan **capacidades organizativas características de la administración pública contemporánea**: planificación estratégica, transformación digital y resiliencia institucional.

No obstante, siguiendo la regla metodológica que adoptamos, **no propongo todavía incorporarlas al DCN**. Lo prudente es registrar esta incidencia y comprobar si vuelven a aparecer en los cinco casos restantes. Si su recurrencia resulta significativa, entonces tendríamos de una base empírica suficiente para justificar su incorporación al DCN en

una futura versión (v1.1), evitando ampliar el diccionario por la evidencia de un único caso.

Revisor metodológico

Redactará un informe:

1. Observancia de los 9 ítems del caso, así como sus formatos
2. Lo que plantea suprimir (errores metodológicos) irá tachado en el propio Borrador
3. Lo que plantea añadir o sustituir (sugerencias opcionales), irá a continuación y en negrita en el propio Borrador
4. Aquellas propuestas que plantea ex novo (sugerencias opcionales), irán en su informe
5. Mantiene un Historial de Incidencias metodológicas
6. Participa en todas las discusiones y validaciones

Coordinación e impulso

1. Asegurar la coordinación con el uso de las últimas versiones de los ficheros metodológicos fundamentales
2. Control de versiones
3. Prompts, controlar el flujo de trabajo
4. Plantear iniciativas y dirección
5. Cerrar documentos e incorporación al directorio adecuado
6. La resolución de discrepancias está garantizada, en caso extremo, por el número impar. Ha de procurarse evitarse ese hecho dado que revela debilidad del razonamiento empleado; La incorporación de Gemini como tercer agente evaluador en los casos 9 a 17 refuerza precisamente esta triangulación.

Los casos planteados en esta modalidad son:

9. ****Fundación Getulio Vargas - FGV**** (Brasil)
10. ****FLACSO**** (América Latina)
11. ****Escuela Central del Partido Comunista**** (China)
12. ****Lee Kuan Yew School of Public Policy**** (Singapur)
13. ****Observer Research Foundation - ORF**** (India)

14. ****Nelson Mandela School of Public Governance**** (Sudáfrica)
15. ****MGIMO**** (Rusia)
16. ****FGSES - UM6P**** (Marruecos)
17. ****Universidad Imán Sadiq**** (Irán)

Protocolo de Análisis Curricular (PAC)

Versión 1.0

Proyecto DOS/HERA

1. Finalidad

El presente protocolo establece el procedimiento metodológico para identificar, extraer, normalizar y comparar las competencias que diferentes instituciones consideran necesarias para el ejercicio de responsabilidades públicas.

Su finalidad no es analizar ideologías, programas políticos o posicionamientos institucionales, sino reconstruir, de forma objetiva y reproducible, el **currículo implícito** presente en sus actividades formativas.

El resultado final será una **Matriz Curricular Normalizada**, construida mediante una cadena explícita de trazabilidad entre las evidencias documentales y las competencias finalmente registradas.

2. Principio fundamental

Toda institución que forma personas posee un currículo.

Ese currículo puede ser:

- **Explícito**, cuando aparece organizado mediante asignaturas o planes de estudio.
- **Implícito**, cuando se manifiesta mediante cursos, seminarios, escuelas, publicaciones, programas de liderazgo u otras actividades formativas.

La Arqueología Curricular tiene por objeto reconstruir dicho currículo implícito a partir de evidencias documentales.

3. Unidad básica de observación

La unidad elemental de análisis no será:

- la asignatura;
- el curso;
- el seminario;
- la conferencia;
- la publicación.

Todas ellas constituyen únicamente **evidencias curriculares**.

La verdadera unidad de observación será la:

Competencia inferida a partir de evidencias curriculares.

Esta competencia constituirá posteriormente la unidad básica de comparación entre instituciones.

4. Evidencia curricular

Se denomina **evidencia curricular** a cualquier elemento documental que permita inferir, de forma razonada, que una institución pretende desarrollar una determinada competencia.

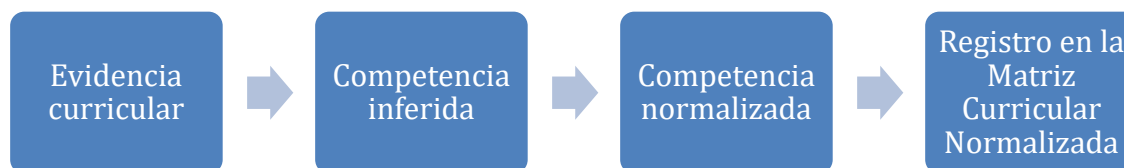
Constituyen evidencias curriculares, entre otras:

- asignaturas;
- planes de estudio;
- programas de liderazgo;
- cursos;
- seminarios;
- escuelas de verano;
- talleres;
- publicaciones con finalidad formativa;
- perfiles de egreso (cuando existan);
- objetivos de aprendizaje;
- memorias institucionales.

Las evidencias deberán proceder de fuentes institucionales o de documentación suficientemente acreditada.

5. Cadena de trazabilidad curricular

Toda competencia incorporada a la matriz deberá poder reconstruirse mediante la siguiente secuencia:



No podrán incorporarse competencias cuya trazabilidad documental no pueda demostrarse.

6. Competencia inferida

Se entiende por competencia inferida la capacidad, conocimiento o habilidad que razonablemente puede deducirse del análisis conjunto de una o varias evidencias curriculares.

La inferencia deberá cumplir tres condiciones:

- estar apoyada por evidencias documentales;
- ser coherente con los objetivos declarados por la institución;
- poder justificarse explícitamente.

7. Normalización terminológica

Diferentes instituciones utilizan terminologías distintas para designar capacidades equivalentes.

Por ello, todas las competencias inferidas deberán traducirse a un vocabulario común.

La normalización no modifica el significado original; únicamente unifica su denominación para hacer posible la comparación.

El conjunto de competencias normalizadas constituirá el **Diccionario Básico de Competencias Normalizadas (DBCN)**, que podrá ampliarse conforme avance la investigación.

8. Clasificación funcional

Las competencias normalizadas se agruparán en grandes categorías funcionales con fines exclusivamente organizativos.

La clasificación podrá revisarse conforme aumente el número de instituciones analizadas.

9. Registro de trazabilidad

Cada competencia incorporada a la matriz deberá disponer de una ficha documental con el siguiente formato:

Campo	Contenido
Institución	Nombre de la institución
Evidencia(s) curricular(es)	Relación de evidencias utilizadas
Competencia inferida	Resultado de la inferencia
Competencia normalizada	Denominación adoptada
Justificación	Explicación resumida de la inferencia
Nivel de evidencia	Bajo / Medio / Alto (o la escala que finalmente adoptemos)
Observaciones	Comentarios metodológicos, si proceden

Esta ficha garantiza la trazabilidad y la posibilidad de auditoría de cada registro.

10. Matriz Curricular Normalizada

La matriz constituye el producto sintético de la investigación.

Cada fila representa una competencia normalizada.

Cada columna representa una institución.

Cada celda registra únicamente competencias cuya trazabilidad documental haya sido previamente establecida.

La matriz será, por tanto, una representación estructurada y verificable de los currículos implícitos analizados.

11. Principios metodológicos

La aplicación del presente protocolo se regirá por los siguientes principios:

- **Objetividad:** describir antes que interpretar.
- **Trazabilidad:** toda competencia debe poder vincularse con evidencias documentales.
- **Reproducibilidad:** distintos investigadores deberían obtener resultados equivalentes aplicando el mismo protocolo.
- **Comparabilidad:** todas las instituciones serán analizadas mediante idéntico procedimiento.
- **Transparencia:** las decisiones de normalización deberán quedar documentadas.

- **Revisabilidad:** el Diccionario de Competencias Normalizadas podrá ampliarse o refinarse conforme avance la investigación.

12. Alcance y límites

Este protocolo no pretende valorar la calidad, eficacia u orientación ideológica de las instituciones analizadas.

Su finalidad se limita a reconstruir y representar, mediante un procedimiento sistemático, las competencias que dichas instituciones consideran necesarias para la formación de futuros responsables públicos.

Manual de Codificación Curricular (MCC)

Versión 1.0

Proyecto DOS/HERA

1. Finalidad

El presente Manual desarrolla los criterios operativos para aplicar el Protocolo de Arqueología Curricular (PAC).

Su finalidad es garantizar que las decisiones de extracción, inferencia, normalización y codificación de competencias se realicen de forma homogénea a lo largo de toda la investigación.

2. Unidad de codificación

La unidad básica será siempre una **competencia inferida**.

Nunca se codificarán directamente:

- asignaturas;
- cursos;
- seminarios;
- publicaciones.

Estos elementos constituyen únicamente evidencias curriculares.

3. Regla de inferencia

Una competencia podrá inferirse cuando exista al menos una evidencia curricular suficiente que la justifique.

Siempre que sea posible, se preferirá disponer de varias evidencias convergentes.

4. Regla de equivalencia terminológica

Si dos instituciones utilizan denominaciones distintas para una misma competencia, ambas se normalizarán bajo un único término del DCN.

Ejemplo:

- Political Leadership
- Public Leadership
- Leadership Development

Liderazgo público

5. Regla de no duplicación de competencias normalizadas

Una competencia normalizada aparecerá una sola vez en el DBCN.

No se crearán nuevas competencias cuando una ya existente represente razonablemente el mismo contenido.

6. Regla de creación de nuevas competencias

Cuando una competencia observada no pueda integrarse razonablemente en ninguna existente del DBCN:

- se incorporará provisionalmente;
- se documentará la decisión;
- quedará pendiente de revisión en la siguiente versión del MCC.

7. Regla de trazabilidad

Toda competencia codificada deberá disponer de una ficha documental que permita reconstruir íntegramente el proceso de inferencia.

8. Regla de prudencia

Ante la duda: **no se codifica**.

La ausencia de evidencia nunca podrá sustituirse por conocimiento previo del investigador.

9. Regla de revisión

Toda decisión metodológica relevante deberá registrarse en el historial de versiones del MCC.

10. Versionado

Cada modificación del Manual generará una nueva versión.

Por ejemplo:

- MCC v1.0
- MCC v1.1
- MCC v1.2

Cada versión describirá: cambios introducidos + motivo del cambio + consecuencias sobre la matriz.

11.-Relación entre competencias inferidas y normalizadas

La relación puede llegar a ser n:n; de hecho constan ejemplos en los que una competencia inferidas se desdobra en dos normalizadas y que una normalizada cubre a dos inferidas

DBCN

Nº	Competencia	Definición y alcance
1	Comprensión de las Instituciones Sociales	Estudio, comprensión, análisis, comparación y evaluación de las instituciones sociales, políticas y administrativas: origen, evolución, estructura, funciones, funcionamiento, legitimidad, relaciones entre ellas y papel que desempeñan en la organización de la sociedad.
2	Constituciones y su evolución	Estudio del constitucionalismo, la organización constitucional del Estado, la separación de poderes, la evolución histórica de las constituciones, los procesos de reforma constitucional y su influencia sobre el funcionamiento institucional.
3	Deberes Humanos	Estudio de los deberes y responsabilidades de las personas hacia la sociedad, las instituciones y los demás ciudadanos. Incluye reciprocidad social, deberes cívicos, corresponsabilidad y compromiso con el bien común. Referencia básica: artículo 29.1 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos.
4	Derechos Humanos	Conocimiento, interpretación, protección, promoción y aplicación de los derechos humanos reconocidos internacionalmente, así como de sus mecanismos de garantía y evolución histórica.
5	Economía aplicada al sector público	Aplicación de la teoría económica al funcionamiento del sector público: presupuestos, fiscalidad, gasto público, crecimiento, productividad, bienestar, eficiencia, evaluación económica de políticas públicas e impacto socioeconómico de las decisiones públicas.
6	Ética y responsabilidad pública	Principios éticos aplicables al ejercicio del poder y de la gestión pública: integridad, transparencia, rendición de cuentas, imparcialidad, responsabilidad institucional, prevención de la corrupción y orientación al interés general.
7	Gestión de riesgos y resolución de conflictos	Identificación, análisis, evaluación y gestión de riesgos institucionales, sociales, económicos y políticos; prevención, negociación, mediación, resolución de conflictos y gestión de crisis.
8	Gestión del conocimiento y comunicación del mismo	Obtención, organización, gestión, transmisión y difusión del conocimiento. Incluye comunicación institucional, divulgación, elaboración de informes, argumentación, narrativa, desinformación, veracidad, transparencia y transferencia del conocimiento para apoyar la toma de decisiones.
9	Herramientas	Instrumentos para diseñar, organizar, implantar, coordinar y mejorar organizaciones y políticas públicas. Incluye: cuadro de mando integral,

	organizativas	sistemas de indicadores, mapas de procesos, procedimientos, planificación estratégica, gestión por objetivos, gestión por procesos, técnicas de calidad, gestión de proyectos, modelos organizativos, metodologías de mejora continua y herramientas de apoyo a la gestión.
10	Investigación sobre el Poder	Investigación histórica, comparada y empírica sobre el ejercicio del poder político e institucional. Análisis de experiencias nacionales e internacionales para comprender qué decisiones se adoptaron, cómo se implementaron y cuáles fueron sus resultados.
11	Liderazgo y gerencia públicos	Dirección de organizaciones públicas, liderazgo político y liderazgo administrativo, motivación, gestión de equipos, toma de decisiones, negociación, coordinación institucional, dirección estratégica y gerencia pública orientada a resultados y evaluación.
12	Métodos cuantitativos para el análisis y la decisión	Métodos matemáticos, estadísticos y computacionales aplicados al análisis y apoyo a la decisión. Incluye: estadística, econometría, análisis multivariante, ecuaciones estructurales, análisis de redes, simulación, investigación operativa, teoría de juegos, análisis multicriterio (AHP), minería de datos, inteligencia artificial, aprendizaje automático, gemelos digitales, dinámica de sistemas (Forrester) y modelización computacional.
13	Nuevos objetivos sociales	Estudio de los objetivos emergentes que orientan actualmente las políticas públicas y la acción colectiva: sostenibilidad, igualdad, diversidad, inclusión, cohesión social, resiliencia, bienestar, desarrollo humano, innovación social y Agenda 2030.
14	Planificación y políticas territoriales	Diseño, planificación, ejecución y evaluación de políticas territoriales. Incluye planificación urbana, regional y metropolitana, ordenación del territorio, infraestructuras, movilidad, desarrollo local y sostenibilidad territorial.
15	Procesos de cambio y reorganización	Diseño, dirección e implementación de procesos de transformación institucional y organizativa. Incluye gestión del cambio, innovación organizativa, reforma administrativa, rediseño institucional, modernización del sector público y adaptación organizativa.
16	Relaciones Internacionales	Estudio de las relaciones entre Estados, organismos internacionales y otros actores globales. Incluye cooperación internacional, diplomacia, gobernanza global, integración regional, seguridad internacional, negociación, conflictos y política exterior.

DCN

Núm	Org.	Competencia inferida	Competencia normalizada
1	FAES	Desarrollo del liderazgo político	Liderazgo y Gerencia públicos
2	FAES	Comprensión institucional	Comprensión de las Instituciones Sociales
3	FAES	Capacidad de análisis político	Investigando sobre el Poder
4	FAES	Evaluación de políticas	Herramientas organizativas
5	FAES	Comunicación y argumentación	Investigando sobre el Poder
6	FAES	Comprensión internacional	Relaciones Internacionales
7	FAES	Actualización permanente	Gestión del Conocimiento y Comunicación del mismo
8	FPI	Formación política democrática	Gestión del Conocimiento y Comunicación del mismo
9	FPI	Análisis y diseño de políticas públicas	Herramientas organizativas
10	FPI	Investigación aplicada en ciencias sociales	Herramientas organizativas
11	FPI	Comunicación y difusión del conocimiento	Gestión del Conocimiento y Comunicación del mismo
12	FPI	Análisis histórico e institucional	Investigando sobre el Poder
13	FPI	Promoción de la igualdad	Nuevos Objetivos sociales
14	FPI	Promoción y defensa de los derechos humanos	Derechos humanos
15	FPI	Cooperación internacional para el desarrollo democrático	Relaciones Internacionales
16	FPI	Deliberación y debate institucional	Comprensión de las Instituciones Sociales
17	FPI	Liderazgo y gestión pública	Liderazgo y Gerencia públicos
18	IfG	Comprensión institucional	Comprensión de las Instituciones Sociales

19	IfG	Análisis y diseño de políticas públicas	Herramientas organizativas
20	IfG	Análisis histórico e institucional	Investigando sobre el Poder
21	IfG	Liderazgo y gestión pública	Liderazgo y Gerencia públicos
22	IfG	Evaluación de políticas públicas	Herramientas organizativas
23	IfG	Deliberación y debate institucional	Comprensión de las Instituciones Sociales
24	IfG	Comunicación y difusión del conocimiento	Gestión del Conocimiento y Comunicación del mismo
25	IfG	Investigación aplicada en ciencias sociales	Herramientas organizativas
26	IfG	Planificación estratégica del sector público	Herramientas organizativas
27	IfG	Innovación y transformación digital en la administración pública	Procesos de cambio y reorganización
28	IfG	Desarrollo profesional del sector público	Gestión del Conocimiento y Comunicación del mismo
29	IfG	Gestión pública de riesgos y resiliencia institucional	Gestión de riesgos
30	BI	Investigación aplicada en ciencias sociales	Herramientas organizativas
31	BI	Evaluación y diseño de políticas públicas	Herramientas organizativas
32	BI	Comprensión institucional	Comprensión de las Instituciones Sociales
33	BI	Análisis socioeconómico	Investigando sobre el Poder
34	BI	Comprensión internacional	Relaciones Internacionales
35	BI	Desarrollo y cooperación internacional	Relaciones Internacionales
36	BI	Innovación pública y transformación digital	Procesos de cambio y reorganización

Núm	Org.	Competencia inferida	Competencia normalizada
37	BI	Deliberación y debate institucional	Comprensión de las Instituciones Sociales
38	BI	Comunicación y difusión del conocimiento	Gestión del Conocimiento y Comunicación del mismo
39	BI	Divulgación del conocimiento	Gestión del Conocimiento y Comunicación del mismo
40	BI	Cooperación institucional	Comprensión de las Instituciones Sociales
41	BI	Utilización de evidencia para la toma de decisiones públicas	Herramientas organizativas
42	BI	Reforma y modernización institucional	Herramientas organizativas
43	BI	Planificación y políticas territoriales	Planificación y políticas territoriales
44	HKS	Análisis y diseño de políticas públicas	Herramientas organizativas
45	HKS	Evaluación de políticas públicas	Herramientas organizativas
46	HKS	Liderazgo público	Liderazgo y Gerencia públicos
47	HKS	Toma de decisiones basada en evidencia	Herramientas organizativas
48	HKS	Investigación aplicada	Herramientas organizativas
49	HKS	Comprensión institucional	Comprensión de las Instituciones Sociales
50	HKS	Economía aplicada al sector público	Economía aplicada al sector público
51	HKS	Análisis cuantitativo y uso de datos	M. cuantitativos para análisis/decisión
52	HKS	Negociación y resolución de conflictos	Gestión de riesgos y resolución de conflictos
53	HKS	Comunicación pública	Gestión del Conocimiento y Comunicación del mismo

Núm	Org.	Competencia inferida	Competencia normalizada
54	HKS	Gestión del cambio organizativo	Procesos de cambio y reorganización
55	HKS	Ética y responsabilidad pública	Ética y responsabilidad pública
56	HKS	Gobernanza internacional	Relaciones Internacionales
57	HKS	Innovación pública	Procesos de cambio y reorganización
58	HKS	Desarrollo profesional continuo	Gestión del Conocimiento y Comunicación del mismo
59	BSoG	Análisis y diseño de políticas públicas	Herramientas organizativas
60	BSoG	Implementación y evaluación de políticas públicas	Herramientas organizativas
61	BSoG	Liderazgo público	Liderazgo y Gerencia públicos
62	BSoG	Toma de decisiones basada en evidencia	Herramientas organizativas
63	BSoG	Investigación aplicada	Herramientas organizativas
64	BSoG	Comprensión institucional y gobernanza	Comprensión de las Instituciones Sociales
65	BSoG	Economía aplicada al sector público	Economía aplicada sector público
66	BSoG	Métodos cuantitativos y análisis de datos	Métodos cuantitativos para el análisis y la decisión
67	BSoG	Métodos cualitativos de investigación	Investigando sobre el Poder
68	BSoG	Negociación y gestión de actores	Gestión de riesgos y resolución de conflictos
69	BSoG	Comunicación pública	Gestión del Conocimiento y Comunicación del mismo
70	BSoG	Ética y responsabilidad pública	Ética y responsabilidad pública
71	BSoG	Innovación y transformación digital	Procesos de cambio y reorganización

Núm	Org.	Competencia inferida	Competencia normalizada
72	BSoG	Pensamiento sistémico aplicado a las políticas públicas	Herramientas organizativas
73	BSoG	Cooperación y gobernanza internacional	Relaciones Internacionales
74	LSE	Análisis y diseño de políticas públicas	Herramientas organizativas
75	LSE	Implementación de políticas públicas	Herramientas organizativas
76	LSE	Evaluación de políticas públicas	Herramientas organizativas
77	LSE	Economía aplicada	Economía aplicada al sector público
78	LSE	Métodos cuantitativos	Métodos cuantitativos para el análisis y la decisión
79	LSE	Investigación aplicada	Investigando sobre el Poder
80	LSE	Comprensión institucional	Comprensión de las Instituciones Sociales
81	LSE	Gobernanza pública	Comprensión de las Instituciones Sociales
82	LSE	Regulación pública	Economía aplicada al sector público
83	LSE	Decisiones basadas en evidencia	Herramientas organizativas
84	LSE	Comunicación profesional	Gestión del Conocimiento y Comunicación del mismo
85	LSE	Liderazgo público	Liderazgo y Gerencia públicos
86	LSE	Relaciones internacionales	Relaciones Internacionales
Núm	Org.	Competencia inferida	Competencia normalizada
87	LSE	Aplicación práctica	Herramientas organizativas
88	LSE	Problemas sociales contemporáneos	Nuevos Objetivos sociales
89	SPo	Análisis y diseño de políticas públicas	Herramientas organizativas

Núm	Org.	Competencia inferida	Competencia normalizada
90	Spo	Evaluación de políticas públicas	Herramientas organizativas
91	Spo	Comprensión institucional y gobernanza	Comprensión de las Instituciones Sociales
92	Spo	Economía aplicada al sector público	Economía aplicada al sector público
93	Spo	Liderazgo público	Liderazgo y Gerencia públicos
94	Spo	Ética y responsabilidad pública	Ética y responsabilidad pública
95	Spo	Métodos cuantitativos para la decisión	Métodos cuantitativos para el análisis y la decisión
96	Spo	Investigación aplicada a las políticas públicas	Investigando sobre el Poder
97	Spo	Relaciones y gobernanza internacional	Relaciones Internacionales
98	Spo	Innovación y transformación digital	Procesos de cambio y reorganización
99	Spo	Comunicación y difusión profesional	Gestión del Conocimiento y Comunicación del mismo
100	SPo	Aplicación profesional mediante proyectos y prácticas	Herramientas organizativas
101	FGV	Análisis económico del Estado	Economía aplicada al sector público
102	FGV	Desarrollo de líderes públicos	Liderazgo y gerencia públicos
103	FGV	Uso de herramientas de gestión	Herramientas organizativas
104	FGV	Capacidad de investigación empírica	Investigación sobre el Poder
105	FGV	Comprensión de dinámicas internacionales	Relaciones Internacionales
106	FGV	Gestión de la transformación e innovación	Procesos de cambio y reorganización
107	FLACSO	Análisis crítico del Estado y poder	Investigación sobre el Poder

Núm	Org.	Competencia inferida	Competencia normalizada
108	FLACSO	Liderazgo e intervención sociopolítica	Liderazgo y gerencia públicos
109	FLACSO	Comprensión de epistemologías descoloniales	Investigación sobre el poder
110	FLACSO	Análisis de conflictos y movimientos sociales	Gestión de riesgos y resolución de conflictos
111	ECPC	Comprensión del sistema y riesgos institucionales	Comprensión de las Instituciones Sociales
112	ECPC	Gestión de crisis y emergencias	Gestión de riesgos y resolución de conflictos
113	ECPC	Desarrollo de economía y territorio	Economía aplicada al sector público
114	ECPC	Desarrollo de economía y territorio	Planificación y políticas territoriales
Núm	Org.	Competencia inferida	Competencia normalizada
115	ECPC	Ética y prevención de corrupción	Ética y responsabilidad pública
116	ECPC	Gobernanza global y política exterior	Relaciones Internacionales
117	ECPC	Uso de Big Data y tecnología	Métodos cuantitativos para el análisis y la decisión
118	ECPC	Uso de Big Data y tecnología	Procesos de cambio y reorganización
119	LKYSPP	Diseño y evaluación de eficiencia pública	Herramientas organizativas
120	LKYSPP	Diseño y evaluación de eficiencia pública	Liderazgo y gerencia públicos
121	LKYSPP	Gobernanza bajo valores normativos asiáticos	Comprensión de las Instituciones Sociales
122	ORF	Diplomacia multilateral y relaciones globales	Relaciones Internacionales
123	ORF	Políticas de inclusión y diversidad	Nuevos objetivos sociales

Núm	Org.	Competencia inferida	Competencia normalizada
124	NMSPG	Diseño institucional y transformación del Estado	Comprensión de las Instituciones Sociales
125	NMSPG	Diseño institucional y transformación del Estado	Procesos de cambio y reorganización
126	NMSPG	Liderazgo ético y derechos fundamentales	Ética y responsabilidad pública
127	NMSPG	Liderazgo ético y derechos fundamentales	Derechos Humanos
128	MGIMO	Diplomacia y geopolítica internacional	Relaciones Internacionales
129	MGIMO	Seguridad del Estado y análisis empírico de poder	Investigación sobre el Poder
130	MGIMO	Seguridad del Estado y análisis empírico de poder	Gestión de riesgos y resolución de conflictos
131	FGSES	Políticas económicas y planificación demográfica	Economía aplicada al sector público
132	FGSES	Políticas económicas y planificación demográfica	Planificación y políticas territoriales
133	FGSES	Políticas de sostenibilidad y resiliencia	Nuevos objetivos sociales
34	UIS	Toma de decisiones bajo marco jurídico-teológico	Comprensión de las Instituciones Sociales
135	UIS	Gerencia y administración pública	Liderazgo y gerencia públicos
136	UIS	Gerencia y administración pública	Herramientas organizativas

CASO – Brookings Institution

1. Identificación de la institución

Institución:

Brookings Institution

País:

Estados Unidos.

Sede:

Washington D.C.

Naturaleza jurídica: Organización privada sin ánimo de lucro (*nonprofit organization*).

Tipología institucional: Think tank independiente y no partidista especializado en investigación, análisis y formulación de políticas públicas.

Ámbito de actuación: Gobernanza, economía, política nacional e internacional, desarrollo, innovación, tecnología, política exterior y fortalecimiento institucional. Su misión se centra en producir investigación rigurosa e independiente que ayude a mejorar la calidad de las políticas públicas y la toma de decisiones. ([Brookings](#))

2. Misión

La misión institucional puede sintetizarse de la siguiente forma:

Realizar investigación independiente y de alta calidad que genere ideas y recomendaciones prácticas para fortalecer la democracia, mejorar el bienestar económico y social y promover un sistema internacional más abierto, seguro y cooperativo. ([Brookings](#))

Brookings fundamenta su actividad en varios principios permanentes:

- independencia intelectual;
- rigor científico;
- investigación basada en evidencia;
- pluralidad de perspectivas;
- utilidad práctica para los responsables públicos;
- difusión pública del conocimiento;
- compromiso con la mejora de las instituciones democráticas. ([Brookings](#))

3. Inventario de Evidencias Curriculares

Se identifican las siguientes evidencias curriculares explícitas:

Nº	Evidencia curricular
E1	Investigación independiente sobre políticas públicas.
E2	Elaboración de recomendaciones para responsables políticos y administraciones públicas.
E3	Investigación sobre gobernanza democrática.
E4	Investigación económica y social.
E5	Investigación sobre relaciones internacionales y política exterior.
E6	Investigación sobre desarrollo económico y desarrollo internacional.
E7	Estudios sobre innovación tecnológica, inteligencia artificial y regulación pública.
E8	Organización de conferencias, seminarios y foros públicos de debate.
E9	Publicación de informes, libros, artículos científicos y documentos de política pública.
E10	Difusión pública del conocimiento mediante medios digitales, podcasts, vídeos y actividades divulgativas.
E11	Colaboración entre investigadores, universidades, administraciones públicas y organizaciones internacionales.
E12	Promoción de decisiones públicas fundamentadas en evidencia científica.
E13	Análisis de reformas institucionales y mejora del funcionamiento gubernamental.
E14	Estudio de políticas metropolitanas, urbanas y territoriales. (Brookings)

4. Inferencia de Competencias

Aplicando el PAC y el MCC:

Evidencia	Competencia inferida
E1	Investigación aplicada en ciencias sociales
E2	Evaluación y diseño de políticas públicas
E3	Comprensión institucional
E4	Análisis socioeconómico
E5	Comprensión internacional
E6	Desarrollo y cooperación internacional
E7	Innovación pública y transformación digital

E8	Deliberación y debate institucional
E9	Comunicación y difusión del conocimiento
E10	Divulgación del conocimiento
E11	Cooperación institucional
E12	Utilización de evidencia para la toma de decisiones públicas
E13	Reforma y modernización institucional
E14	Planificación y políticas territoriales

5. Normalización (DCN v1.0)

Aplicando la Regla 4 del MCC:

Competencia inferida	Competencia normalizada
Investigación aplicada en ciencias sociales	Herramientas organizativas
Evaluación y diseño de políticas públicas	Herramientas organizativas
Comprensión institucional	Comprensión de las Instituciones Sociales
Análisis socioeconómico	Investigando sobre el Poder
Comprensión internacional	Relaciones Internacionales
Desarrollo y cooperación internacional	Relaciones Internacionales
Innovación pública y transformación digital	Pendiente de revisión metodológica
Deliberación y debate institucional	Comprensión de las Instituciones Sociales
Comunicación y difusión del conocimiento	Gestión del Conocimiento y Comunicación del mismo
Divulgación del conocimiento	Gestión del Conocimiento y Comunicación del mismo
Cooperación institucional	Comprensión de las Instituciones Sociales
Utilización de evidencia para la toma de decisiones públicas	Herramientas organizativas
Reforma y modernización institucional	Herramientas organizativas
Planificación y políticas territoriales	Planificación y políticas territoriales

6. Registro de Trazabilidad Curricular (RTC)

Evidencia	Competencia inferida	Competencia normalizada
E1	Investigación aplicada en ciencias sociales	Herramientas organizativas
E2	Evaluación y diseño de políticas públicas	Herramientas organizativas
E3	Comprensión institucional	Comprensión de las Instituciones Sociales
E4	Análisis socioeconómico	Investigando sobre el Poder
E5	Comprensión internacional	Relaciones Internacionales
E6	Desarrollo y cooperación internacional	Relaciones Internacionales
E7	Innovación pública y transformación digital	Pendiente
E8	Deliberación y debate institucional	Comprensión de las Instituciones Sociales
E9	Comunicación y difusión del conocimiento	Gestión del Conocimiento y Comunicación del mismo
E10	Divulgación del conocimiento	Gestión del Conocimiento y Comunicación del mismo
E11	Cooperación institucional	Comprensión de las Instituciones Sociales
E12	Utilización de evidencia para la toma de decisiones públicas	Herramientas organizativas
E13	Reforma y modernización institucional	Herramientas organizativas
E14	Planificación y políticas territoriales	Pendiente

7. Incorporación a la MCN

El cuarto caso **refuerza significativamente** las siguientes competencias ya existentes en el DCN:

- Comprensión de las Instituciones Sociales.
- Herramientas organizativas.
- Investigando sobre el Poder.
- Relaciones Internacionales.
- Gestión del Conocimiento y Comunicación del mismo.

Asimismo, reaparece una competencia cuya incorporación al DCN continúa siendo prematura:

- Innovación pública y transformación digital.

Conforme a la regla metodológica acordada, ambas se mantienen en observación hasta completar los ocho casos.

8. Validación metodológica

El caso Brookings constituye una nueva verificación de la robustez del procedimiento:

- El PAC permite codificar evidencias procedentes de una institución de investigación multidisciplinar sin necesidad de modificar el método.
- El MCC mantiene una elevada consistencia en la normalización de competencias ya identificadas en casos anteriores.
- La reiteración de determinadas competencias en instituciones con perfiles diferentes refuerza la estabilidad provisional del DCN v1.0.
- Las competencias aún no normalizadas aparecen nuevamente en ámbitos ligados a la innovación y a la planificación estratégica, lo que justifica mantenerlas bajo observación sin incorporarlas todavía al diccionario.

9. Incidencias metodológicas para futuras versiones del MCC/DCN

Este caso confirma una incidencia ya registrada en el **Institute for Government**: determinadas capacidades asociadas a la transformación digital y a la planificación estratégica aparecen de forma recurrente en organizaciones dedicadas al estudio y mejora del gobierno.

Sin embargo, la evidencia acumulada sigue siendo insuficiente para justificar una ampliación del DCN. Se mantiene, por tanto, el criterio de prudencia metodológica: registrar la recurrencia y posponer cualquier decisión taxonómica hasta completar el conjunto de los ocho casos.

Indicador acumulativo del proyecto (nuevo)

Indicador	Situación tras el Caso Brookings
Competencias confirmadas	5 (Comprensión de las Instituciones Sociales; Herramientas organizativas; Investigando sobre el Poder; Relaciones Internacionales; Gestión del Conocimiento y Comunicación del mismo)
Competencias nuevas propuestas (en observación)	3 (Planificación estratégica del sector público; Innovación y transformación digital en la administración pública; Gestión pública de riesgos y resiliencia institucional*)
Competencias incorporadas al DCN durante este caso	0
Competencias pendientes de revisión	3

* La competencia "Gestión pública de riesgos y resiliencia institucional" procede del caso anterior y continúa en observación.

Matriz Curricular Normalizada(MCN)

Casos 1-8 /Si/No

Total opciones: 128.- Si:68.-No:60

Núm.	Competencia	FAES	FPI	IfG	BI	HKS	BSoG	LSE	SPo
1	Comprensión Instituciones	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
2	Constituciones	No	No	No	No	No	No	No	No
3	Deberes Humanos	No	No	No	No	No	No	No	No
4	Derechos Humanos	No	Si	No	No	No	No	No	No
5	Economía sector público	No	No	No	No	Si	Si	Si	Si
6	Ética y responsabilidad	No	No	No	No	Si	Si	No	Si
7	Gestión riesgos/conflictos	No	No	Si	No	Si	Si	No	No
8	Gestión conocimiento	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
9	Herramientas organizativas	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
10	Investigando sobre el Poder	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
11	Liderazgo y Gerencia públicos	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si
12	Métodos cuantitativos	No	No	No	No	Si	Si	Si	Si
13	Nuevos objetivos sociales	No	Si	No	No	No	No	Si	No
14	Planificación territorial	No	No	No	Si	No	No	No	No
15	Cambio y reorganización	No	No	Si	Si	Si	Si	No	Si
16	Relaciones internacionales	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si

Matriz Curricular Normalizada Global(MCN)

Casos 1-17⁵

Núm.,Competencia,FAES,FPI,IfG,BI,HKS,BSoG,LSE,SPo,FGV,FLACSO,ECPC,LKYSPP,ORF,NMSPG,MGIMO,F
GSES,UIS

1,Comprensión Instituciones,	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	No	Si	No	No	Si
2,Constituciones,	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
3,Deberes Humanos,	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
4,Derechos Humanos,	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No
5,Economía sector público,	No	No	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	No	No	No	Si	No
6,Ética y responsabilidad,	No	No	No	No	Si	Si	No	Si	No	No	Si	No	No	Si	No	No	No
7,Gestión riesgos/conflictos,	No	No	Si	No	Si	Si	No	No	No	Si	Si	No	No	No	Si	No	No
8,Gestión conocimiento,	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
9,Herramientas organizativas,	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si
10,Investigando sobre el Poder,	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No	Si	No	No
11,Liderazgo y Gerencia públicos,	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	No	No	No	Si
12,Métodos cuantitativos,	No	No	No	No	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	No	No	No	No	No	No
13,Nuevos objetivos sociales,	No	Si	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	Si
14,Planificación territorial,	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si
15,Cambio y reorganización,	No	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	Si	No	No	Si	No	No	No
16,Relaciones internacionales,	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	No	No

Nota.- MCNA v3.0, el análisis de la matriz de competencias normalizadas es este documento; así se cierra la relación:

PCI>>PAC>>MCC>>DBCN>>DCN>>Ejemplo de un caso>>MCN>>MCNA

⁵ Fprmato csv para facilitar su incorporación a otras herramientas informáticas

Casos analizados

- Brookings Institution (EE.UU.) -
- Escuela Central del Partido Comunista (China) -
- FAES (España) -
- FGSES - UM6P (Marruecos) -
- FLACSO (América Latina) -
- Fundación Getulio Vargas - FGV (Brasil) -
- Fundación Pablo Iglesias (España) -
- Harvard Kennedy School (EE.UU.) -
- Institute for Government (IfG) (Reino Unido) -
- Lee Kuan Yew School of Public Policy (Singapur) -
- London School of Economics (LSE) (Reino Unido) -
- MGIMO (Rusia) -
- Nelson Mandela School of Public Governance (Sudáfrica) -
- Observer Research Foundation - ORF (India) -
- Oxford - Blavatnik School of Government (Reino Unido) -
- Sciences Po (Francia) -
- Universidad Imán Sadiq (Irán) -

26/07/2026

Anexo 2 Informe de Análisis Curricular. MCNA v3.0 — Valencia

Aplicación conjunta a UV, GAP-UPV e Ingeniería de Organización Industrial ETSII-UPV

Fecha de cierre: 12/08/2026

Base empírica: MCNGlobal_Valencia.xlsx · DBCN_3 (19 competencias normalizadas)

1. Introducción y objetivo

El presente documento aplica la arquitectura de la MCNA v3.0 al segundo trabajo de Arqueología Curricular, centrado exclusivamente en tres titulaciones impartidas en Valencia. Su objetivo es transformar la normalización curricular ya cerrada en una matriz comparativa única y analizar, sobre esa base, la distribución de las 19 competencias normalizadas, el núcleo común entre los tres casos y sus perfiles de especialización.

Este análisis no incorpora ni mezcla los 17 casos del estudio internacional anterior. La comparación se realiza únicamente dentro de la muestra Valencia, aunque conserva el mismo lenguaje metodológico y la misma lógica de lectura de la matriz: presencia/ausencia, distribución, resiliencia curricular e Índice de Amplitud Curricular (IAC).

La unidad de análisis sigue siendo la competencia normalizada. Las asignaturas actúan como evidencias curriculares y pueden relacionarse n:n con las competencias inferidas y normalizadas.

2. Descripción de la muestra

Caso	Institución	Titulación / ámbito
V1	Universitat de València (UV)	Grado en Ciencias Políticas y de la Administración Pública
V2	Universitat Politècnica de València (UPV)	Grado en Gestión y Administración Pública (GAP)
V3	ETSII - Universitat Politècnica de València	Grado en Ingeniería de Organización Industrial (IOI)

La muestra es deliberadamente pequeña (N=3), pero curricularmente heterogénea: combina una formación politológica, una formación de gestión pública y una formación de ingeniería organizativa. Esta heterogeneidad permite observar qué capacidades sobreviven al cambio de disciplina y cuáles aparecen como especializaciones propias de cada orientación.

3. Metodología resumida

El punto de partida es el documento «Normalización curricular — 12/08/2026», elaborado tras aplicar el método de Arqueología Curricular a las asignaturas de los tres grados. La normalización se realiza

desde la competencia inferida y la evidencia curricular, no desde la disciplina académica, manteniendo las asignaturas como evidencias independientes y admitiendo relaciones n:n.

La matriz MCNGlobal_Valencia codifica para cada una de las 19 competencias del DBCN_3 un «Sí» cuando existe al menos una evidencia curricular normalizada hacia esa competencia dentro del caso, y «No» cuando no se ha identificado evidencia en el material analizado.

A diferencia del análisis de 17 casos, los umbrales se adaptan al tamaño $N=3$: Universal = 3/3; Mayoritaria = 2/3; Singular = 1/3; Ausente = 0/3. No se emplea la categoría «muy mayoritaria», porque con tres observaciones no añade capacidad discriminante.

El IAC se calcula como el número de competencias presentes en cada caso dividido por 19. Para el análisis local de resiliencia se denomina CARC-Valencia al conjunto de competencias presentes en al menos dos de los tres casos, distinguiendo dentro de él un núcleo universal 3/3.

4. Perfil competencial de los casos

Caso	CN presentes	IAC	Rasgo dominante
UV - Ciencias Políticas	16	84,2 %	Perfil generalista; integra dimensiones institucionales, político-sociales, territoriales y metodológicas.
UPV - GAP	10	52,6 %	Perfil de gestión pública; concentra instituciones, economía pública, herramientas, liderazgo y métodos.
ETSII-UPV - IOI	8	42,1 %	Perfil organizativo-tecnológico; concentra economía, gestión, métodos cuantitativos, cambio e ingeniería.

La UV presenta la mayor amplitud curricular, con 16 de 19 competencias. GAP-UPV ocupa una posición intermedia, con 10, mientras que Ingeniería de Organización Industrial presenta 8. Esta diferencia no debe interpretarse como una escala de calidad: el IAC mide amplitud respecto del DBCN, no profundidad ni adecuación de cada plan a sus propios objetivos.

Las tres competencias ausentes en la UV son CN3 (Deberes Humanos), CN7 (Gestión de riesgos y resolución de conflictos) y CN17 (Fundamentos conceptuales de ingeniería y sistemas tecnológicos). En GAP-UPV, el perfil está contenido enteramente en competencias universales o compartidas con la UV; no aparece una CN exclusiva del caso GAP. En IOI, la especialización más nítida es CN17, exclusiva de este caso.

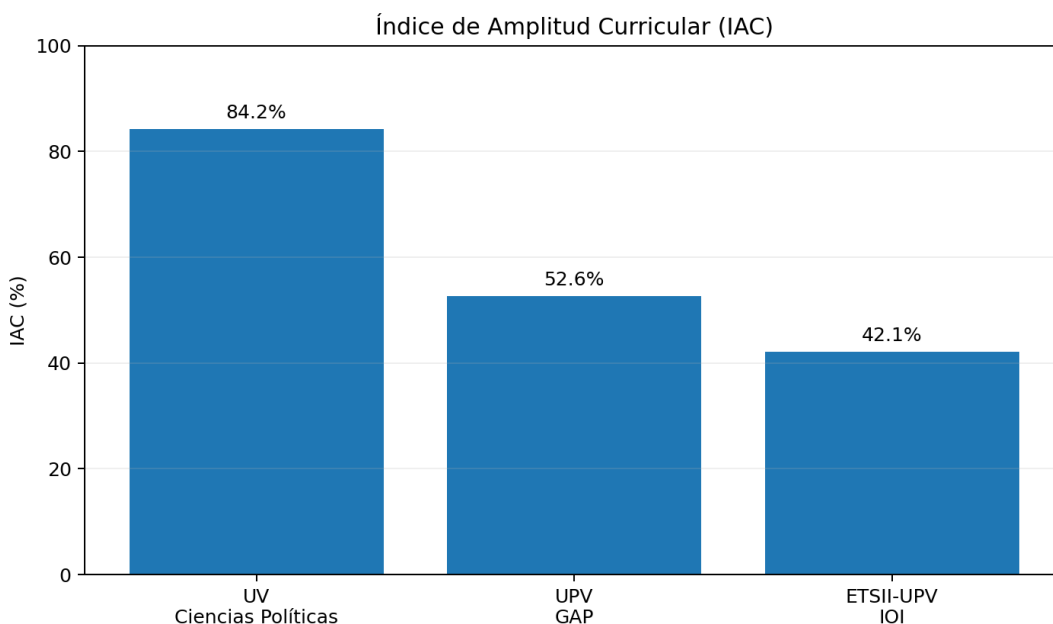


Figura 1. Índice de Amplitud Curricular (IAC) de los tres casos. Fuente: MCNGlobal_Valencia.xlsx.

5. Distribución de competencias

Categoría	Competencias
Universales (3/3)	CN5 Economía, contabilidad y finanzas aplicadas a las organizaciones y al sector público; CN8 Gestión del conocimiento y comunicación del mismo; CN9 Herramientas organizativas; CN11 Liderazgo y gerencia de organizaciones; CN12 Técnicas de investigación social: Métodos cuantitativos para el análisis y la decisión
Mayoritarias (2/3)	CN1 Comprensión de las Instituciones Sociales; CN2 Constituciones y su evolución; CN4 Derechos Humanos; CN13 Nuevos objetivos sociales; CN15 Procesos de cambio y reorganización; CN16 Relaciones Internacionales; CN19 Técnicas de investigación social: Métodos cualitativos para el análisis y la formalización (Provisional)
Singulares (1/3)	CN6 Ética y responsabilidad pública; CN10 Investigación sobre el Poder; CN14 Geografía humana, Planificación y políticas territoriales; CN17 Fundamentos conceptuales de ingeniería y sistemas tecnológicos; CN18 Análisis comparado de modelos de organización social y política
Ausentes (0/3)	CN3 Deberes Humanos; CN7 Gestión de riesgos y resolución de conflictos

La matriz contiene 57 celdas posibles (19 competencias × 3 casos), de las cuales 34 registran presencia. La densidad curricular global de la muestra Valencia es, por tanto, del 59,6 %. Esta densidad es un descriptor interno de esta muestra y no debe compararse mecánicamente con la obtenida en el estudio internacional, porque han cambiado tanto el DBCN —ahora de 19 CN— como la naturaleza de los casos.

Cinco competencias son universales: CN5 Economía, contabilidad y finanzas; CN8 Gestión del conocimiento y comunicación; CN9 Herramientas organizativas; CN11 Liderazgo y gerencia; y CN12 Métodos cuantitativos. Siete competencias aparecen en dos casos y forman una segunda corona de

alta presencia. Dos competencias no aparecen en ninguno: CN3 Deberes Humanos y CN7 Gestión de riesgos y resolución de conflictos.

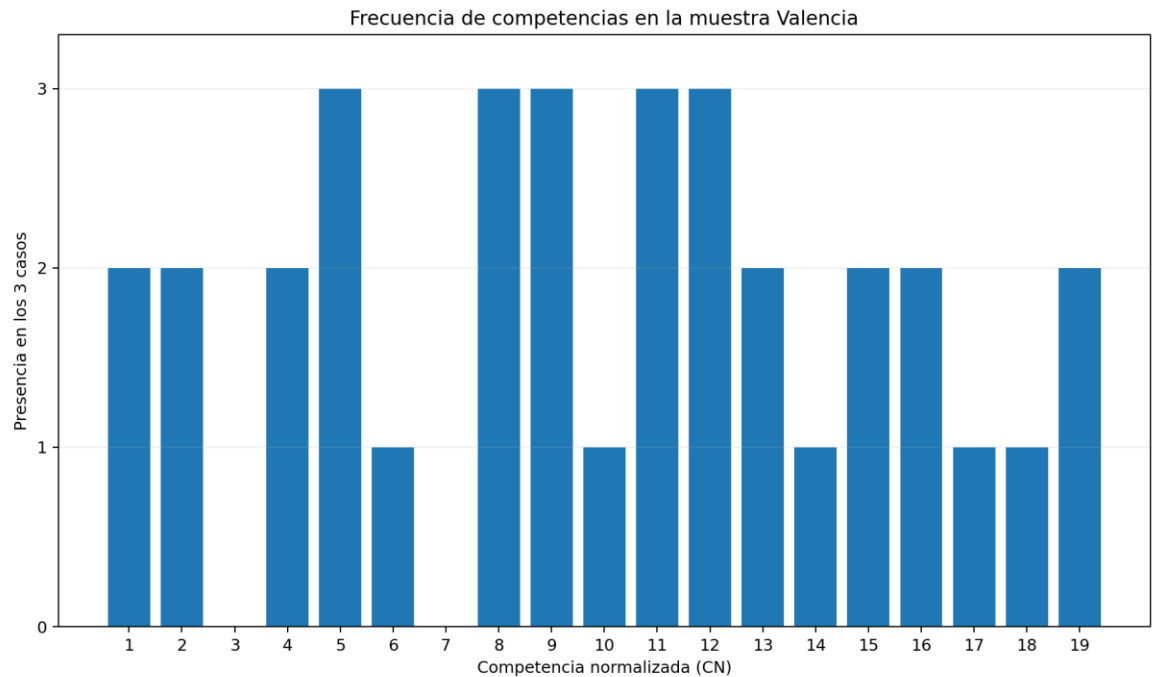


Figura 2. Frecuencia de las 19 competencias normalizadas en los tres casos Valencia.

6. Competencias de Alta Resiliencia Curricular (CARC)

La pequeña dimensión de la muestra exige interpretar la resiliencia con prudencia. Para este trabajo se consideran CARC-Valencia las competencias presentes en al menos dos casos. Con este criterio aparecen 12 competencias resilientes, de las cuales cinco constituyen un núcleo universal.

Nivel	Competencias	Lectura
Núcleo universal 3/3	CN5, CN8, CN9, CN11, CN12	Sobreviven al paso desde Ciencia Política y Gestión Pública hasta Ingeniería de Organización Industrial.
CARC ampliadas 2/3	CN1, CN2, CN4, CN13, CN15, CN16, CN19	Persisten en dos orientaciones, pero no atraviesan los tres perfiles.

El resultado más fuerte del contraste local es el núcleo 3/3. No está compuesto por contenidos doctrinales específicos de una sola disciplina, sino por capacidades de economía y finanzas, gestión del conocimiento, herramientas organizativas, liderazgo/gerencia y métodos cuantitativos. En términos estrictamente empíricos, son las competencias menos sensibles al cambio entre los tres tipos de titulación analizados.

La segunda corona 2/3 incorpora capacidades institucionales y constitucionales, derechos humanos, objetivos sociales, cambio organizativo, relaciones internacionales y métodos cualitativos. Su presencia revela convergencias parciales, principalmente entre UV y GAP-UPV, y en algunos casos entre UV e Ingeniería de Organización Industrial.

CN19 permanece metodológicamente provisional: la evidencia confirma técnicas cualitativas y de investigación social, pero no documenta de forma directa el componente de progresiva formalización incluido en la definición de la competencia.

7. Especialización curricular e Índice de Amplitud Curricular (IAC)

El IAC sitúa a la UV en 84,2 %, GAP-UPV en 52,6 % e IOI en 42,1 %. La distancia de 31,6 puntos entre UV y GAP y de 10,5 puntos entre GAP e IOI describe una muestra con un caso muy amplio y dos casos más especializados.

Patrón de presencia	CN	Interpretación estricta
Común a los tres	5, 8, 9, 11, 12	Núcleo transversal de gestión, decisión y métodos.
Sólo UV + GAP	1, 2, 4, 16, 19	Convergencia político-administrativa e investigación cualitativa.
Sólo UV + IOI	13, 15	Convergencia en objetivos sociales y transformación organizativa.
Sólo GAP + IOI	—	No aparecen competencias adicionales compartidas exclusivamente por estos dos casos.
Exclusivas UV	6, 10, 14, 18	Ética, investigación sobre el poder, territorio y comparación de modelos.
Exclusivas GAP	—	No se observan CN exclusivas.
Exclusiva IOI	17	Fundamentos conceptuales de ingeniería y sistemas tecnológicos.

La estructura de solapamientos resulta especialmente informativa. GAP-UPV funciona como un perfil intermedio: todas sus competencias están compartidas con la UV o forman parte del núcleo universal, mientras que la IOI añade una competencia genuinamente específica —CN17— y comparte con la UV dos áreas de transformación y objetivos sociales.

La UV, por su parte, incorpora cuatro competencias exclusivas dentro de esta muestra: ética y responsabilidad pública, investigación sobre el poder, planificación/territorio y análisis comparado de modelos de organización social y política. Estas exclusividades explican buena parte de su mayor IAC.

8. Discusión de resultados

El contraste de los tres planes ofrece una imagen coherente con la lógica de la Arqueología Curricular: al cambiar de disciplina disminuye el vocabulario común, pero persiste un conjunto de capacidades operativas. El núcleo 3/3 reúne precisamente materias que permiten comprender recursos, organizar, comunicar conocimiento, dirigir y analizar cuantitativamente.

También se observa una división entre competencias de carácter transversal y competencias fuertemente dependientes del campo. CN17 aparece sólo en ingeniería; CN18, CN10 y CN14 sólo en Ciencia Política; mientras que las competencias constitucionales, de derechos y de relaciones internacionales se comparten entre las dos titulaciones más vinculadas a la esfera pública.

Las ausencias deben leerse con la misma cautela adoptada en la MCNA internacional: un «No» significa únicamente que la competencia no ha podido inferirse de las evidencias curriculares analizadas. No equivale a afirmar que la institución o la titulación considere irrelevante esa materia.

El dato de que CN3 y CN7 estén ausentes en los tres casos merece registro, pero no una conclusión normativa. Con N=3, la ausencia común puede responder tanto a un hueco curricular real como a la delimitación de asignaturas analizadas o a la forma en que esas capacidades se integran de manera implícita en otras materias.

9. Consideraciones metodológicas

Tipo	Observación
Fortaleza	La normalización cerrada permite construir una matriz compacta, verificable y reproducible; la relación n:n evita forzar correspondencias uno a uno.
Fortaleza	El contraste entre tres titulaciones muy diferentes constituye una prueba exigente de la estabilidad del DBCN ampliado a 19 competencias.
Limitación	N=3 impide utilizar con sentido los mismos umbrales frecuenciales del estudio de 17 casos y reduce la robustez estadística de cualquier afirmación de universalidad.
Limitación	La codificación binaria no distingue una asignatura completa de una presencia marginal ni incorpora créditos, horas o profundidad.
Limitación	El análisis se apoya en la evidencia curricular utilizada en la normalización y no desciende sistemáticamente a guías docentes; por decisión metodológica, prima la comparabilidad y la economía del procedimiento.
Mejora futura	Mantener la matriz binaria como nivel básico y, si se desea mayor resolución, añadir en una fase posterior intensidad o carga curricular sin sustituir la trazabilidad actual.

El comportamiento de CN17, CN18 y CN19 es metodológicamente útil. CN17 queda fuertemente respaldada por el caso de ingeniería; CN18 dispone de evidencia directa en Política comparada y áreas afines; CN19 confirma su componente cualitativo, aunque la parte de formalización continúa pendiente de evidencia específica.

10. Conclusiones

1. La MCNGlobal_Valencia queda constituida por 19 competencias y tres casos, con 34 presencias sobre 57 posibles y una densidad global del 59,6 %.
2. Existe un núcleo universal de cinco competencias: CN5 Economía/contabilidad/finanzas; CN8 Gestión del conocimiento y comunicación; CN9 Herramientas organizativas; CN11 Liderazgo y gerencia; y CN12 Métodos cuantitativos.
3. Si se amplía el criterio de resiliencia a presencia en al menos dos casos, las CARC-Valencia alcanzan 12 de las 19 competencias.
4. La UV presenta el perfil más amplio (IAC 84,2 %); GAP-UPV ocupa una posición intermedia (52,6 %); e IOI presenta el perfil más especializado (42,1 %).
5. La especialización no es simétrica: UV aporta cuatro CN exclusivas en la muestra; IOI aporta CN17; GAP no presenta una CN exclusiva.
6. Dos competencias quedan ausentes en los tres casos: CN3 Deberes Humanos y CN7 Gestión de riesgos y resolución de conflictos. Esta ausencia es descriptiva y no normativa.

7. El DBCN_3 resulta capaz de absorber las competencias de las asignaturas analizadas sin NP pendientes; por tanto, la matriz puede construirse sin crear nuevas competencias normalizadas.

8. CN19 debe conservar por ahora su carácter provisional, porque la evidencia respalda el método cualitativo pero no acredita todavía, de forma directa, su orientación hacia grados crecientes de formalización.

11. Declaración oficial de cierre del trabajo Valencia

Con la elaboración de MCNGlobal_Valencia.xlsx y del presente informe MCNA v3.0 — Valencia, se considera cerrado el segundo trabajo de Arqueología Curricular aplicado a las tres titulaciones analizadas en Valencia, en lo relativo a inferencia, normalización, construcción de la matriz y análisis comparativo.

Quedan fijados como productos de cierre: el documento de normalización curricular de 12/08/2026, el DBCN_3 con 19 competencias, la Matriz Curricular Normalizada Valencia y este análisis MCNA. El resultado establece una base empírica compacta para cualquier comparación posterior con el estudio internacional de 17 casos o para una fase distinta de integración conceptual, sin mezclar ambos universos de análisis en esta etapa.

Anexo A. Matriz Curricular Normalizada Valencia

CN	Competencia	UV	GAP-UPV	IOI	Freq.
CN1	Comprensión de las Instituciones Sociales	Sí	Sí	No	2
CN2	Constituciones y su evolución	Sí	Sí	No	2
CN3	Deberes Humanos	No	No	No	0
CN4	Derechos Humanos	Sí	Sí	No	2
CN5	Economía, contabilidad y finanzas aplicadas a las organizaciones y al sector público	Sí	Sí	Sí	3
CN6	Ética y responsabilidad pública	Sí	No	No	1
CN7	Gestión de riesgos y resolución de conflictos	No	No	No	0
CN8	Gestión del conocimiento y comunicación del mismo	Sí	Sí	Sí	3
CN9	Herramientas organizativas	Sí	Sí	Sí	3
CN10	Investigación sobre el Poder	Sí	No	No	1
CN11	Liderazgo y gerencia de organizaciones	Sí	Sí	Sí	3
CN12	Técnicas de investigación social: Métodos cuantitativos para el análisis y la decisión	Sí	Sí	Sí	3
CN13	Nuevos objetivos sociales	Sí	No	Sí	2
CN14	Geografía humana, Planificación y políticas territoriales	Sí	No	No	1
CN15	Procesos de cambio y reorganización	Sí	No	Sí	2
CN16	Relaciones Internacionales	Sí	Sí	No	2
CN17	Fundamentos conceptuales de ingeniería y sistemas tecnológicos	No	No	Sí	1
CN18	Análisis comparado de modelos de organización social y política	Sí	No	No	1
CN19	Técnicas de investigación social: Métodos cualitativos para el análisis y la formalización (Provisional)	Sí	Sí	No	2

Fuente: Normalización_curricular_12-08-2026 y DBCN_3. La versión operativa completa, con porcentajes, categorías, perfil IAC y trazabilidad por asignatura, se entrega en MCNGlobal_Valencia.xlsx.

Anexo 3. DBCN_3

Nº	Competencia	Definición y alcance
1	Comprensión de las Instituciones Sociales	Estudio, comprensión, análisis, comparación y evaluación de las instituciones, estructuras, procesos y relaciones sociales, políticas y administrativas: origen, evolución, estructura, funciones, funcionamiento, legitimidad, relaciones entre ellas y papel que desempeñan en la organización de la sociedad. Estos estudios pueden realizarse desde diferentes disciplinas (Filosofía, Religión, Sociología, Organización...).
2	Constituciones y su evolución	Estudio del constitucionalismo, la organización constitucional del Estado, la separación de poderes, la evolución histórica de las constituciones, los procesos de reforma constitucional y su influencia sobre el funcionamiento institucional.
3	Deberes Humanos	Estudio de los deberes y responsabilidades de las personas hacia la sociedad, las instituciones y los demás ciudadanos. Incluye reciprocidad social, deberes cívicos, corresponsabilidad y compromiso con el bien común. Referencia básica: artículo 29.1 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos.
4	Derechos Humanos	Conocimiento, interpretación, protección, promoción y aplicación de los derechos humanos reconocidos internacionalmente, así como de sus mecanismos de garantía y evolución histórica.
5	Economía, contabilidad y finanzas aplicadas a las organizaciones y al sector público	Aplicación de la teoría económica, la contabilidad y las finanzas al análisis y funcionamiento de organizaciones y del sector público: presupuestos, fiscalidad, gasto público, contabilidad, costes, inversión, financiación, crecimiento, productividad, bienestar, eficiencia, comercialización de productos y servicios, evaluación económica e impacto socioeconómico de las decisiones.
6	Ética y responsabilidad pública	Principios éticos aplicables al ejercicio del poder y de la gestión pública: integridad, transparencia, rendición de cuentas, imparcialidad, responsabilidad institucional, prevención de la corrupción y orientación al interés general.
7	Gestión de riesgos y resolución de conflictos	Identificación, análisis, evaluación y gestión de riesgos institucionales, sociales, económicos y políticos; prevención, negociación, mediación, resolución de conflictos y gestión de crisis.
8	Gestión del conocimiento y comunicación del mismo	Obtención, organización, gestión, transmisión y difusión del conocimiento. Incluye comunicación institucional, divulgación, elaboración de informes, argumentación, narrativa, desinformación, veracidad, transparencia y transferencia del conocimiento para apoyar la toma de decisiones.
9	Herramientas organizativas	Instrumentos para diseñar, organizar, implantar, coordinar y mejorar organizaciones y políticas públicas. Incluye: cuadro de mando integral, sistemas de indicadores, mapas de procesos, procedimientos, planificación estratégica, gestión por objetivos, gestión por procesos, técnicas de calidad, gestión de proyectos, modelos organizativos, metodologías de mejora

		continua y herramientas de apoyo a la gestión.
10	Investigación sobre el Poder	Investigación histórica, comparada y empírica sobre el ejercicio del poder político e institucional. Análisis de experiencias nacionales e internacionales para comprender qué decisiones se adoptaron, cómo se implementaron y cuáles fueron sus resultados.
11	Liderazgo y gerencia de organizaciones	Dirección de organizaciones públicas y privadas, liderazgo político y administrativo, motivación, gestión de recursos humanos (incluida regulación laboral), gestión de equipos, toma de decisiones, negociación, coordinación institucional, dirección estratégica y gerencia orientada a resultados y evaluación.
12	Técnicas de investigación social: Métodos cuantitativos para el análisis y la decisión ⁶	Métodos matemáticos, estadísticos y computacionales aplicados al análisis y apoyo a la decisión. Incluye: estadística, econometría, análisis multivariante, ecuaciones estructurales, análisis de redes, simulación, investigación operativa, teoría de juegos, análisis multicriterio (AHP), minería de datos, inteligencia artificial, aprendizaje automático, gemelos digitales, dinámica de sistemas (Forrester) y modelización computacional
13	Nuevos objetivos sociales	Estudio de los objetivos emergentes que orientan actualmente las políticas públicas y la acción colectiva: sostenibilidad, igualdad, diversidad, inclusión, cohesión social, resiliencia, bienestar, desarrollo humano, innovación social y Agenda 2030.
14	Geografía humana, Planificación y políticas territoriales	Diseño, planificación, ejecución y evaluación de políticas territoriales. Incluye planificación urbana, regional y metropolitana, ordenación del territorio, infraestructuras, movilidad, desarrollo local y sostenibilidad territorial.
15	Procesos de cambio y reorganización	Diseño, dirección e implementación de procesos de transformación institucional y organizativa. Incluye gestión del cambio, innovación organizativa, reforma administrativa, rediseño institucional, modernización del sector público y adaptación organizativa.
16	Relaciones Internacionales	Estudio de las relaciones entre Estados, organismos internacionales y otros actores globales. Incluye cooperación internacional, diplomacia, gobernanza global, integración regional, seguridad internacional, negociación, conflictos y política exterior.
17	Fundamentos conceptuales de ingeniería y sistemas tecnológicos	Comprender, a nivel conceptual y no necesariamente de cálculo o diseño especializado, principios, métodos y soluciones desarrollados por las distintas ramas de la ingeniería, con el fin de reconocer cómo problemas aparentemente complejos pueden ser modelizados, diseñados, controlados y resueltos mediante conocimiento científico y tecnológico.

⁶ La amplitud y carácter necesariamente abierto de esta relación pone de manifiesto la imposibilidad de alcanzar un grado de especialización suficiente en todas estas materias. La competencia no implica su dominio experto individual, sino el conocimiento de sus posibilidades, la capacidad para seleccionar y utilizar las herramientas adecuadas cuando sea razonable y, cuando el problema lo requiera, para integrar en equipos multidisciplinares a especialistas capaces de aplicarlas con el nivel de profundidad necesario.

18	Análisis comparado de modelos de organización social y política	Estudio y comparación de diferentes modelos históricos y contemporáneos de organización de la sociedad y del Estado, atendiendo a los principios e ideologías que los inspiran, su traducción institucional y organizativa, los mecanismos utilizados para su funcionamiento y los resultados observados de su aplicación.
19	Técnicas de investigación social: Métodos cualitativos para el análisis y la formalización (Provisional)	Métodos y técnicas cualitativas para obtener, organizar, comparar e interpretar información no inicialmente cuantificada. Incluye observación, entrevistas, grupos de discusión, análisis documental, análisis de contenido, estudios de caso y otras técnicas cualitativas, prestando especial atención a la categorización, codificación y operacionalización de la información. Su utilización se orientará, siempre que la naturaleza y el estado del conocimiento lo permitan, hacia grados crecientes de formalización, transformando descripciones y observaciones en categorías, variables, relaciones, reglas o estructuras susceptibles de representación formal, medición, análisis cuantitativo, modelización y contraste.

Anexo 4. Bloques formativos IOE/IDOS

Competencia normalizada	Descripción del bloque formativo	Se relaciona con
CN1 — Comprensión de las Instituciones Sociales	Comprender cómo se constituyen, evolucionan y funcionan las instituciones, estructuras, procesos y relaciones sociales, CN10, porque el poder actúa políticas y administrativas; distinguir sus dentro y a través de las funciones, reglas, legitimidad, instituciones; CN18, porque interdependencias y efectos sobre la permite comparar organización de la sociedad. El estudiante configuraciones institucionales; debería ser capaz de representar CN17/InveCons, porque conceptualmente una sociedad como un proporciona los sistemas cuyo sistema institucional, identificando actores, funcionamiento habrá que estructuras, relaciones y mecanismos de investigar y modelizar. funcionamiento. Mantiene el carácter multidisciplinar previsto en el DBCN.	
	Comprender cómo surge, se distribuye, ejerce, conserva, limita y transforma el poder dentro de los sistemas sociales e institucionales. Analizar histórica, comparada CN1, instituciones; CN18, modelos de organización social; CN10 — Investigación sobre el Poder y empíricamente quién decide, mediante CN4/3 y CN6/*, límites qué mecanismos, sobre quién, con qué recursos y con qué resultados, estudiando normativos del poder; CN15, transformación institucional. experiencias reales nacionales e internacionales. Conserva así el núcleo empírico de la CN10 vigente.	
CN18 — Análisis comparado de modelos de organización social y política	Conocer, reconstruir y comparar diferentes maneras históricas y contemporáneas de organizar la sociedad y el Estado: principios inspiradores, instituciones creadas, mecanismos de coordinación y control, formas de distribución del poder y resultados obtenidos. No se trataría sólo de describir modelos, sino de compararlos sistemáticamente para identificar regularidades, diferencias, condiciones de	CN1 y CN10, para comprender instituciones y poder; CN6/*, porque los modelos parten de distintas concepciones sociales; CN17/InveCons, para construir y contrastar modelos explicativos.

Competencia normalizada	Descripción del bloque formativo	Se relaciona con
	funcionamiento y consecuencias observables.	
CN4/3 — Derechos, deberes y responsabilidades	Estudiar conjuntamente los derechos de las personas y sus mecanismos de protección, junto con sus deberes, responsabilidades, reciprocidad social y corresponsabilidad respecto de los demás y de las instituciones. y El objetivo sería comprender que todo diseño social establece simultáneamente facultades, límites, obligaciones y responsabilidades, y aprender a analizar su equilibrio y sus posibles tensiones. Integra expresamente las actuales CN3 y CN4, tal como fija el prompt.	CN6/*, como marco ético; CN1 y CN18 , por su traducción institucional; CN9 y CN15 , porque el diseño y la reorganización deben respetarlos.
CN6/* — Ética, responsabilidad pública y concepciones del ser humano y la sociedad	Examinar los principios éticos aplicables al ejercicio del poder y a la organización social —integridad, transparencia, responsabilidad, imparcialidad, rendición de cuentas, prevención de la corrupción e interés general— y, además, conocer y comparar las grandes concepciones acerca del ser humano, la sociedad y sus fines que pueden fundamentar distintas organizaciones sociales. Las 24 proposiciones/HERA se estudiarían aquí como una concepción más, sometida a comparación y análisis, no como doctrina que deba ser asumida. El segundo componente es una ampliación expresamente acordada para hoy.	CN4/3, criterios normativos concretos; CN18 , modelos derivados de distintas concepciones; CN10 , ejercicio legítimo del poder; CN9 y CN15 , diseño y cambio institucional.
CN12 — Métodos cuantitativos para el análisis y la decisión	Adquirir capacidad para medir, analizar, explicar, predecir, comparar alternativas y apoyar decisiones mediante métodos formales cuantitativos y computacionales. El contraste; CN5, análisis bloque abarcaría el conocimiento de las posibilidades y límites de estadística, riesgos; CN9 y CN11/E, apoyo a	CN19 , que prepara o construye estructuras formalizables; CN17/InveCons , modelización y evaluación de las económico; CN7 , apoyo a

Competencia normalizada	Descripción del bloque formativo	Se relaciona con
CN19 — Métodos cualitativos, análisis y formalización	econometría, análisis multivariante, gestión y decisión. ecuaciones estructurales, redes, simulación, investigación operativa, teoría de juegos, multicriterio, IA, aprendizaje automático, dinámica de sistemas y otras herramientas, sin exigir especialización profunda en todas ellas. Aprender a obtener e interpretar información inicialmente no cuantificada mediante observación, entrevistas, documentos, casos, análisis de contenido y técnicas semejantes; pero desarrollar especialmente la capacidad de transformar progresivamente CN12, contraste y tratamiento descripciones y observaciones en categorías, cuantitativo; CN17/InveCons, variables, relaciones, reglas, estructuras y construcción de modelos; CN1, modelos formalmente representables. La formalización de estructuras formalización deja así de ser únicamente una institucionales; CN18, etapa auxiliar de los métodos cualitativos y comparación de modelos. adquiere una función identificable: construir representaciones explícitas del fenómeno que puedan ser discutidas, comparadas, medidas o contrastadas. Es justamente el desarrollo que propone el prompt para CN19.	
	Comprender las restricciones materiales y económicas bajo las que funciona cualquier organización o sistema social: producción, CN9, diseño organizativo; CN5 — Economía, recursos, presupuestos, fiscalidad, gasto, CN11/E, planificación y contabilidad y finanzas costes, financiación, inversión, productividad, asignación de recursos; aplicadas a las bienestar, eficiencia e impacto económico de CN17/InveCons, modelos de organizaciones y al las decisiones. El aprendizaje debería permitir funcionamiento; CN15, viabilidad determinar no sólo si una propuesta es de los procesos de deseable, sino si es económicamente viable, transformación. qué recursos necesita, quién los aporta y cuáles son sus consecuencias.	

Competencia normalizada	Descripción del bloque formativo	Se relaciona con
CN9 — Herramientas organizativas	Conocer y saber seleccionar instrumentos para diseñar, estructurar, implantar, coordinar, controlar y mejorar organizaciones y actuaciones públicas: indicadores, cuadros de mando, procesos, procedimientos, objetivos, proyectos, calidad, modelos organizativos y mejora continua. Su función específica no es dirigir personas ni adoptar las decisiones de gobierno —CN11/E—, sino proporcionar la instrumentación técnica del diseño y funcionamiento organizativo.	CN11/E , utilización directiva de las herramientas; CN15 , rediseño y cambio; CN17/InveCons , diseño basado en modelos; CN5 , evaluación y control de recursos.
CN17/InveCons Investigación construcción sistemas sociales	Partiendo de los fundamentos conceptuales de ingeniería y sistemas previstos en la CN17, aprender a investigar cómo funciona un sistema social , identificar sus componentes, relaciones, entradas, salidas, restricciones, mecanismos de regulación y resultados; — formular hipótesis sobre su funcionamiento; y construir modelos explicativos o de funcionamiento; contrastarlos con la realidad; detectar sus fallos y revisarlos. La ingeniería se utiliza aquí como fuente conceptual para abordar científicamente sistemas complejos, no como formación especializada en una rama técnica. Esta extensión está expresamente prevista en el prompt.	CN1 , sistema institucional que se investiga; CN12 y CN19 , investigación, formalización y contraste; CN9 , paso del modelo al diseño; CN15 , modificación del sistema; CN18 , comparación de alternativas organizativas.
CN7 — Gestión de riesgos y resolución de conflictos	Aprender a identificar incertidumbres, amenazas, vulnerabilidades, conflictos y posibles fallos en organizaciones y sistemas sociales; estimar probabilidad e impacto cuando sea posible; prevenirlos y diseñar mecanismos de respuesta, negociación, mediación, resolución y gestión de crisis.	CN12 , análisis cuantitativo del riesgo; CN11/E , decisiones y gestión de crisis; CN9 , mecanismos preventivos; CN15 , adaptación y respuesta; CN17/InveCons , análisis de comportamiento del sistema.

Competencia normalizada	Descripción del bloque formativo	Se relaciona con
CN11/E — Liderazgo, gerencia, planificación y gestión	Introduce una cuestión esencial para cualquier diseño: qué puede salir mal y cómo puede responder el sistema cuando suceda.	
	Aprender a hacer funcionar continuamente una organización : definir objetivos, planificar actuaciones, asignar recursos, organizar equipos, motivar, negociar, coordinar, decidir, supervisar resultados y corregir desviaciones. Se incorpora expresamente el desarrollo acordado de la dimensión de planificación y herramientas de gestión . Para evitar duplicidad con CN9, aquí el centro es la función directiva y gerencial : CN9 proporciona instrumentos; CN11/E enseña a emplearlos en la conducción efectiva de organizaciones.	CN9, instrumentos; CN5, riesgos y conflictos; CN15, dirección del poder y decisión.
CN15 — Procesos de cambio reorganización	Comprender y dirigir la transición entre un sistema existente y otro modificado : diagnosticar la necesidad de cambio, diseñar la transformación, prever resistencias y efectos secundarios, implantarla, evaluar resultados, corregir desviaciones y consolidar el nuevo funcionamiento. Incluye innovación organizativa, reforma, rediseño institucional, modernización y adaptación.	CN17/InveCons, diagnóstico y diseño del sistema; CN9, instrumentos de transformación; CN11/E, conducción del proceso; CN7, riesgos y conflictos; CN5, recursos y viabilidad.

Anexo 5
 _13 Bloques Formativos como unidades funcionales

Primera hipótesis de Entradas / Salidas — 16/08/2026

Criterio de lectura. Cada bloque se trata provisionalmente como una «caja negra»: recibe conocimientos, competencias, información, criterios o recursos; realiza una función; y genera capacidades, métodos, diagnósticos, decisiones, diseños, normas u otros resultados. No se presupone causalidad entre bloques. Una relación estructural solo debería aceptarse posteriormente cuando una salida de un bloque constituya una entrada necesaria de otro.

Criterio de normalización digital. Toda salida deberá expresarse, siempre que su naturaleza lo permita, en un formato digital normalizado, estructurado y trazable, de modo que pueda ser almacenada, comparada, reutilizada y tratada por otros bloques. Esto no implica que toda salida sea numérica: textos normativos, mapas conceptuales, diagnósticos o modelos cualitativos pueden normalizarse mediante esquemas, metadatos, categorías y formatos definidos.

Notación funcional propuesta: E(P, R, I) → B → S(C, D, I, N, M). E = Entradas; P = prerequisites o capacidades previas; R = recursos, restricciones o marcos de actuación; I = información/datos; B = bloque formativo; S = Salidas; C = capacidades o criterios; D = diagnósticos, decisiones o diseños; I = información estructurada; N = normas, principios o restricciones normativas; M = métodos, modelos, instrumentos o procedimientos. No todos los bloques necesitan todas las categorías.

N	Competencia normalizada	Descripción del Bloque Formativo	Entradas / Salidas
1	CN1 — Comprensión de las Instituciones Sociales	Comprender, describir y analizar instituciones sociales, políticas y administrativas: origen, evolución, estructura, funciones, funcionamiento, legitimidad y relaciones.	ENTRADAS • P: comprensión lectora, razonamiento y conceptos sociales básicos. • I: datos históricos, institucionales y sociales; normas y documentación. SALIDAS • C: mapas y descripciones estructuradas de instituciones y relaciones. • D: diagnóstico básico de funciones, funcionamiento y problemas institucionales. • I: información institucional organizada y comparable.
4	CN4/3 — Derechos, deberes y responsabilidades	Estudiar conjuntamente derechos, deberes y responsabilidades como límites y condiciones de la organización social y de la actuación institucional.	ENTRADAS • P: comprensión normativa y social básica. • I: declaraciones de derechos, constituciones, leyes, códigos, deberes y responsabilidades. • R: marcos jurídicos y ámbitos de aplicación. SALIDAS • N: restricciones, garantías, obligaciones y responsabilidades que un diseño debe respetar o explicitar. • C: criterios para evaluar compatibilidad normativa y consecuencias sobre personas y organizaciones.
5	CN5 — Economía, contabilidad y finanzas aplicadas a las organizaciones y al sector	Comprender y evaluar recursos económicos, costes, financiación, presupuestos, inversiones, sostenibilidad financiera y	ENTRADAS • P: aritmética económica y conceptos contables/financieros.

N	Competencia normalizada	Descripción del Bloque Formativo	Entradas / Salidas
	público	consecuencias económicas de alternativas organizativas.	• I: recursos, costes, ingresos, presupuestos, balances, flujos, precios y alternativas. SALIDAS • M: presupuestos, balances, análisis de costes, financiación e inversión. • D: evaluación de viabilidad y sostenibilidad económico-financiera. • R: límites y disponibilidades de recursos para decisiones y diseños.
6	CN6/* — Ética, responsabilidad y concepciones sobre el ser humano y la sociedad	Conocer y contrastar fundamentos éticos y distintas concepciones generales del ser humano y la sociedad que orientan fines, prioridades y criterios de organización; HERA se estudia como una propuesta más.	ENTRADAS • P: capacidad crítica y comprensión conceptual. • I: doctrinas éticas, religiosas, filosóficas, políticas y sociales; evidencia sobre sus aplicaciones. SALIDAS • C: marcos explícitos de valores, fines y criterios de evaluación. • N: principios y criterios normativos posibles. • D: identificación de incompatibilidades, tensiones y consecuencias previsibles de distintos marcos.
7	CN7 — Gestión de riesgos y resolución de conflictos	Identificar, valorar, prevenir y gestionar riesgos, crisis y conflictos; preparar respuestas y mecanismos de resolución, adaptación y recuperación.	ENTRADAS • P: conocimiento del sistema, actores y objetivos. • I: amenazas, vulnerabilidades, probabilidades, impactos, intereses, conflictos y recursos disponibles. SALIDAS • M: mapas de riesgo, escenarios, protocolos, mecanismos de prevención y resolución. • D: prioridades de respuesta, contingencias y estrategias de mitigación. • C: capacidad de resiliencia y manejo de situaciones críticas.
9	CN9 — Herramientas organizativas	Conocer, seleccionar, adaptar y aplicar instrumentos para diseñar, organizar, coordinar, controlar y mejorar procesos y estructuras.	ENTRADAS • P: conocimiento del problema, objetivos y funcionamiento de la organización. • I: procesos, recursos, estructura, restricciones, indicadores y alternativas. SALIDAS • M: procedimientos, estructuras, procesos, sistemas de coordinación/control y herramientas de gestión. • D: propuestas de diseño o rediseño organizativo. • C: capacidad de intervención instrumental sobre organizaciones.
10	CN10 — Investigación sobre el Poder	Identificar, analizar y explicar la distribución, ejercicio, legitimación, conservación y transformación del poder en organizaciones y sociedades.	ENTRADAS • P: CN1 o conocimiento equivalente de instituciones y actores. • I: actores, recursos, reglas, decisiones, conflictos, redes e información histórica.

N	Competencia normalizada	Descripción del Bloque Formativo	Entradas / Salidas
			SALIDAS • C: identificación de centros, relaciones y mecanismos de poder. • M: esquemas/mapas de poder y dependencia. • D: diagnóstico de capacidad de influencia, control, legitimidad y restricciones.
11	CN11/E — Liderazgo, gerencia, planificación y herramientas de gestión	Dirigir organizaciones y personas, establecer prioridades, planificar, coordinar recursos, ejecutar decisiones y utilizar herramientas de gestión para orientar la acción hacia objetivos.	ENTRADAS • P: comprensión de la organización, objetivos y restricciones. • I: prioridades, recursos, personas, capacidades, indicadores, riesgos y alternativas. SALIDAS • D: planes, prioridades, asignación de responsabilidades y decisiones de gestión. • M: sistemas de seguimiento, coordinación, evaluación y control. • C: capacidad de conducción y mantenimiento operativo de la organización.
12	CN12 — Métodos cuantitativos para el análisis y la decisión	Medir, analizar y modelizar fenómenos sociales y organizativos mediante métodos matemáticos, estadísticos y computacionales, apoyando la inferencia y la decisión.	ENTRADAS • P: matemáticas, estadística, lógica y alfabetización de datos. • I: variables, datos, indicadores, hipótesis y problemas de decisión. SALIDAS • M: medidas, indicadores, modelos estadísticos/matemáticos, simulaciones y procedimientos de decisión. • D: estimaciones, contrastes, predicciones y evaluación cuantitativa de alternativas. • I: resultados cuantificados con incertidumbre explícita.
15	CN15 — Procesos de cambio y reorganización	Comprender, diseñar, conducir y evaluar procesos de cambio, innovación, reforma, transformación y reorganización institucional u organizativa.	ENTRADAS • P: conocimiento del estado actual y del estado deseado. • I: diagnóstico, objetivos, restricciones, recursos, riesgos, actores, resistencias e impactos. SALIDAS • D: estrategia y diseño de transición/reorganización. • M: secuencias de implantación, mecanismos de adaptación y evaluación del cambio. • C: capacidad para transformar preservando, cuando proceda, continuidad y funcionamiento.
17	CN17/InveCons — Investigar/Construir cómo funcionan los sistemas	Investigar cómo funcionan sistemas sociales y organizativos y construir, contrastar y revisar modelos explicativos o de funcionamiento, buscando regularidades, mecanismos y relaciones susceptibles de prueba.	ENTRADAS • P: conocimiento del sistema y métodos de investigación/formalización. • I: observaciones, datos, hipótesis, modelos existentes, anomalías y resultados de intervenciones. SALIDAS • M: modelos explicativos o de funcionamiento, hipótesis contrastables y mecanismos

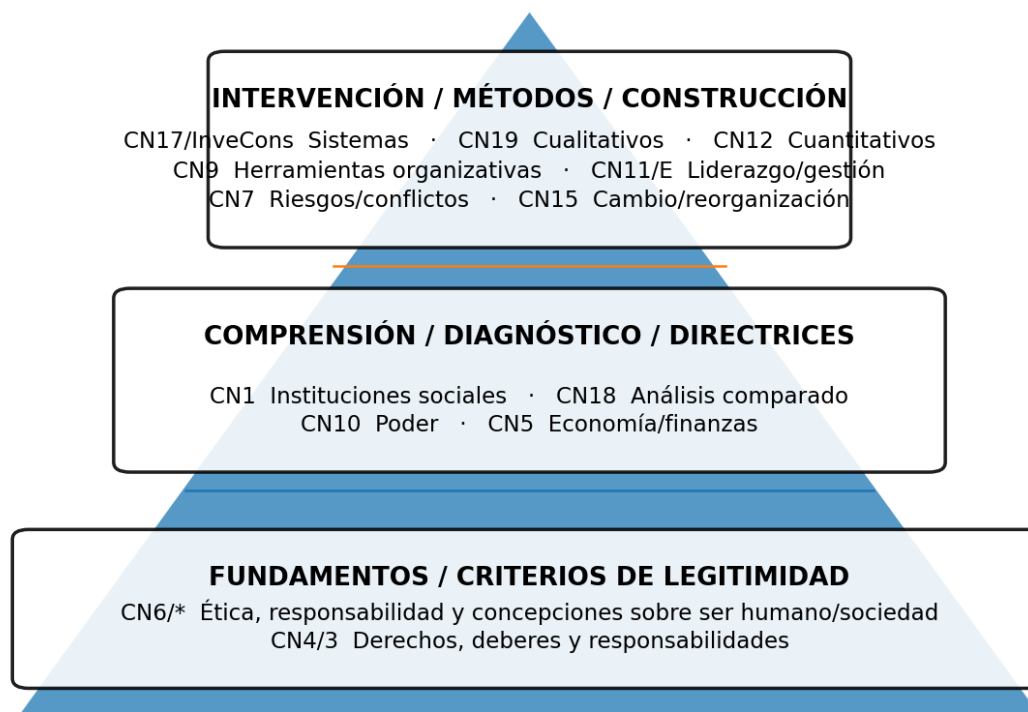
N	Competencia normalizada	Descripción del Bloque Formativo	Entradas / Salidas
			propuestos. • D: conocimiento sobre «cómo trabaja» el sistema y qué no se sabe todavía. • I: preguntas y resultados que alimentan nueva investigación. • C: base para construir futuras herramientas específicamente DOS-HERA.
18	CN18 — Análisis comparado de modelos de organización social y política	Comparar sistemáticamente distintas formas históricas y actuales de organización social y política, identificando semejanzas, diferencias, condiciones de funcionamiento y resultados.	ENTRADAS • P: conceptos institucionales y sociales básicos. • I: casos, modelos, indicadores, historia, normas y resultados observados. SALIDAS • C: tipologías y comparaciones estructuradas. • D: identificación de regularidades, diferencias y condiciones de funcionamiento. • I: evidencia comparativa utilizable para diseño, evaluación e investigación.
19	CN19 — Métodos cualitativos para el análisis y la formalización	Observar, describir, categorizar e interpretar fenómenos sociales y organizativos y avanzar, cuando sea posible, desde descripciones cualitativas hacia representaciones más formalizadas.	ENTRADAS • P: comprensión del fenómeno y metodología de investigación. • I: textos, discursos, observaciones, entrevistas, procesos, casos y relaciones. SALIDAS • M: categorías, tipologías, mapas conceptuales, modelos lógicos o representaciones formales parciales. • D: interpretación estructurada y formulación de hipótesis. • I: conceptos y relaciones preparados para eventual operacionalización o cuantificación.

Nota de trabajo: esta tabla es deliberadamente provisional. Las Entradas/Salidas son hipótesis funcionales para ser corregidas. No convierten las CN en variables dinámicas ni establecen todavía relaciones causales. El siguiente paso, tras la revisión manual, será comprobar qué salidas constituyen realmente entradas necesarias de otros bloques.

Ubicación funcional provisional de los 13 bloques

La figura de la MCNA v3.0 puede utilizarse ahora como una segunda prueba de coherencia. La ubicación no establece jerarquía de importancia ni causalidad: ordena los bloques según la función dominante que parecen desempeñar dentro de una futura arquitectura DOS-HERA. Un mismo bloque podría relacionarse con más de un nivel; aquí se fuerza una posición principal para hacer visible la estructura.

Ubicación funcional provisional de los 13 bloques DOS-HERA



Lectura provisional. La base fija criterios de legitimidad y límites; el nivel intermedio produce comprensión, diagnóstico y restricciones/directrices; el nivel superior reúne métodos de investigación, formalización, gestión, diseño, intervención y cambio. Esta disposición recoge expresamente la intuición visual CN6/* + CN4/3 → CN1 + CN18 → CN17/InveCons y la amplía a los trece bloques.

Consecuencia para el siguiente paso. La pirámide no sustituye al análisis Entrada/Salida. Sirve como contraste: ahora puede construirse la matriz Salida→Entrada y aceptar únicamente los enlaces en los que una salida concreta de un bloque sea realmente necesaria o útil como entrada de otro. Así evitamos reproducir la maraña de realimentaciones del primer diagrama causal.

Anexo 6 Cierre de la sesión 18-08-2026

Pruebas de necesidad y suficiencia de los 13 bloques formativos

Documento de cierre provisional. Su finalidad es dejar fijado el estado del análisis para reanudarlo el 24-08-2026 sin reconstruir las decisiones y dudas abiertas.

1. Hipótesis sometida a refutación

H1 — Los trece bloques formativos identificados mediante Arqueología Curricular constituyen un conjunto necesario y suficiente de capacidades para abordar de forma sistemática problemas propios del Diseño Organizativo de la Sociedad (DOS-HERA).

Criterio metodológico mantenido: no intentar demostrar H1, sino intentar refutarla. Los bloques no se modifican inicialmente para conseguir que la hipótesis funcione; la evidencia debe mandar sobre la arquitectura.

2. Prueba de NECESIDAD: resultado provisional

Se examinó cada bloque preguntando qué función desaparecería al eliminarlo y si los otros doce podrían absorberla completamente. La primera pasada no permitió eliminar con seguridad ningún bloque.

Bloque	Resultado	Observación de la prueba
CN1 — Comprensión de las Instituciones Sociales	N	La representación estructurada de instituciones y relaciones no queda completamente absorbida.
CN4/3 — Derechos, deberes y responsabilidades	N	Legalidad, garantías, obligaciones y responsabilidades constituyen restricciones específicas.
CN5 — Economía, contabilidad y finanzas	N	La viabilidad económico-financiera no queda sustituida por cálculo o gestión general.
CN6/* — Ética, responsabilidad y concepciones	N	Permite explicitar fines, valores y criterios de deseabilidad; legalidad no equivale a deseabilidad.
CN7 — Riesgos y resolución de	N	Riesgo, crisis, conflicto,

conflictos		contingencia y resiliencia forman una función diferenciada.
CN9 — Herramientas organizativas	N	Convierte objetivos y diagnósticos en estructuras, procesos y mecanismos organizativos.
CN10 — Investigación sobre el Poder	N provisional	Su frontera con CN1/CN17 requiere vigilancia, pero el análisis explícito de poder, influencia, control y dependencia parece irreductible.
CN11/E — Liderazgo, gerencia, planificación y gestión	N	Aporta conducción operativa, responsabilidades, coordinación, seguimiento y control.
CN12 — Métodos cuantitativos	N	Medición, inferencia, modelización cuantitativa, simulación e incertidumbre no son absorbidas por otros métodos.
CN15 — Procesos de cambio y reorganización	N	Aporta específicamente el diseño y conducción de la transición ER→ED.
CN17/InveCons — Investigar/Construir cómo funcionan los sistemas	N	Integra construcción, contraste y revisión de modelos explicativos o de funcionamiento.
CN18 — Análisis comparado de modelos	N provisional	Fue el principal candidato a eliminación, pero la discusión mostró una función comparativa propia.
CN19 — Métodos cualitativos y formalización	N	Categoriza, interpreta y prepara fenómenos no cuantificados para representaciones más formalizadas.

3. CN18: del principal sospechoso a bloque reforzado

CN18 fue inicialmente el candidato más serio a ser absorbido por CN1 + CN17 + CN12/CN19. La discusión mostró, sin embargo, que comparar no equivale a yuxtaponer descripciones o indicadores.

Los ejemplos planteados —trayectorias de la relación religión-Estado; comparación entre socialdemocracia y cristianismo en el plano de valores e implicaciones; y comparación entre Corea del Norte y Corea del Sur— exigen construir dimensiones comparables, identificar semejanzas y diferencias relevantes y buscar condiciones asociadas a trayectorias y resultados distintos.

Separación funcional provisional: CN18 pregunta qué puede aprenderse comparando sistemas y trayectorias; CN17 pregunta qué mecanismos explican lo observado y qué modelo de funcionamiento puede construirse, contrastarse y revisarse. Por ello CN18 pasa de «?» a «N provisional».

4. Primera Prueba de SUFICIENCIA (P1)

Problema P1 — Modelizar las condiciones bajo las cuales una institución religiosa pierde, conserva o transforma su influencia directa sobre el Estado, comparando varias trayectorias históricas y evaluando posibles mecanismos de transición.

El recorrido funcional realizado permitió utilizar los trece bloques sin necesidad de introducir una nueva competencia: CN1/CN19/CN12 para conocer y representar ER; CN10 para poder; CN18 para comparación; CN17 para explicación/modelización; CN6/* y CN4/3 para ED y criterios; CN9 para diseño; CN5 para viabilidad; CN7 para riesgos/conflictos; CN15 para transición; CN11/E para ejecución; y CN12/CN19/CN17 para observación, evaluación y aprendizaje.

5. Incidencia abierta S1 — ER→ED

Esta es la principal cuestión que queda deliberadamente abierta al cierre de la sesión.

Durante P1 apareció una posible función no asignada con suficiente claridad: la integración de las distintas representaciones parciales en un modelo del sistema como totalidad, tanto para el Estado Real (ER) como para el Estado Deseado (ED).

La cuestión se amplía ahora: ER→ED no es sólo un procedimiento empleado para analizar y diseñar DOS-HERA. Debe examinarse si constituye —o sería conveniente que constituyese— una capacidad institucional de la propia sociedad.

Pregunta abierta para el 24-08-2026: ¿Debe una sociedad disponer explícitamente de mecanismos para (1) representarse a sí misma como ER, (2) formular de manera trazable uno o varios ED, (3) identificar $\Delta(ER,ED)$, (4) diseñar y ejecutar transiciones, y (5) observar sus resultados y revisar tanto el modelo como el propio ED?

No se concluye todavía que falte un decimocuarto bloque. Primero debe comprobarse si esta función está ya contenida, sin alterar sus definiciones, en la combinación CN1 + CN9 + CN12 + CN15 +

CN17/InveCons + CN19 (y los restantes bloques cuando proceda), o si reaparece como carencia autónoma en nuevas pruebas de suficiencia.

6. Estado de H1 al cierre

- La prueba de necesidad no ha eliminado todavía ninguno de los trece bloques.
- CN18, inicialmente bajo fuerte sospecha de redundancia, ha quedado reforzada como función comparativa diferenciada.
- La primera prueba de suficiencia P1 ha podido recorrer el ciclo completo utilizando los trece bloques.
- H1 NO queda demostrada; simplemente no ha sido refutada todavía.
- Permanece abierta S1: integración/modelización sistémica y posible institucionalización social del procedimiento ER→ED.

7. Punto exacto de reanudación — 24-08-2026

Reanudar sin modificar los 13 bloques. Someter la arquitectura a nuevas pruebas de suficiencia deliberadamente diferentes de P1, prestando especial atención a si S1 reaparece.

P2 — Comparación entre socialdemocracia y cristianismo en términos de valores, fines e implicaciones sociales e institucionales, construyendo previamente dimensiones de comparación metodológicamente defendibles.

P3 — Comparación Corea del Norte/Corea del Sur como prueba extrema de análisis comparado de sociedades con antecedentes históricos y culturales parcialmente comunes y configuraciones institucionales, económicas y políticas radicalmente divergentes.

Pregunta transversal — En P2 y P3, comprobar expresamente quién construye la representación integrada de ER y ED y si el procedimiento ER→ED emerge como función ya cubierta o como carencia reiterada.

1. Continuación sesión; Punto de partida

Al cierre de la sesión de 18-08-2026 permanecía vigente la siguiente hipótesis:

H1 — Los trece bloques formativos identificados mediante Arqueología Curricular constituyen un conjunto necesario y suficiente de capacidades para abordar de forma sistemática problemas propios del Diseño Organizativo de la Sociedad (DOS-HERA).

La primera prueba de suficiencia, P1, había permitido recorrer el ciclo completo de análisis y transformación sin introducir una competencia adicional.

Sin embargo, permanecía abierta la incidencia S1 — ER→ED: debía comprobarse si la representación integrada del Estado Real (ER), la formulación del Estado Deseado (ED), el análisis de la diferencia entre ambos y el gobierno de la transición constituían una capacidad autónoma no suficientemente cubierta por los 13 bloques.

La sesión del 24-08-2026 se ha dedicado fundamentalmente a someter esta cuestión a nuevas pruebas deliberadamente diferentes.

2. Reformulación de la hipótesis sobre ER→ED

La discusión permitió formular una hipótesis más precisa:

H2 — El procedimiento ER→ED no constituye un bloque formativo autónomo, sino una función sistémica compuesta que puede realizarse mediante los 13 bloques existentes. Lo que varía entre sociedades no es necesariamente la existencia de las capacidades requeridas, sino su distribución institucional, los actores que controlan el procedimiento, los fines que determinan ED y los mecanismos mediante los cuales la información se transforma —o no— en decisión y acción.

Esta formulación introduce una distinción fundamental:

capacidad ≠ voluntad/intencionalidad ≠ decisión ≠ arquitectura institucional.

Que una sociedad no resuelva un problema no demuestra por sí mismo que carezca de capacidad para hacerlo. Puede disponer de los conocimientos y medios necesarios y, sin embargo, no existir voluntad suficiente, existir intereses contrapuestos, aparecer resistencias de poder o no alcanzarse una decisión colectiva capaz de producir la transformación.

3. ER→ED en el individuo y en la organización

Se distinguieron dos niveles del procedimiento.

3.1. Nivel individual — ph

Cada individuo puede representarse esquemáticamente mediante un ciclo:

ER(ph) → ED(ph) → acción → nuevo ER(ph) → observación/revisión.

El ED individual es fijado por el propio ph, condicionado, entre otros factores, por su intencionalidad, información y medios disponibles.

La acción no garantiza la consecución de ED. El individuo se confronta posteriormente con una realidad que puede diferir de lo esperado:

$ER(ph, t+1) \neq ED(ph, t)$.

Esta diferencia proporciona nueva información y permite revisar acciones, representación de ER e incluso el propio ED.

El procedimiento posee, por tanto, una naturaleza aprendiente.

3.2. Nivel organizativo/social

Una organización o sociedad puede desarrollar un procedimiento funcionalmente semejante:

ER → representación/modelo → ED → $\Delta(ER,ED)$ → diseño → acción/transición → nuevo ER → evaluación → revisión.

La existencia de este procedimiento no implica que exista necesariamente un único órgano encargado de todas sus fases.

Las funciones pueden encontrarse distribuidas entre distintos actores e instituciones.

4. P2 — Comparación socialdemocracia/cristianismo

P2 se utilizó para comprobar la suficiencia de los 13 bloques en un problema especialmente centrado en valores, fines y concepciones sociales.

La primera dificultad consistió en que socialdemocracia y cristianismo no son objetos de idéntica naturaleza. Por ello, la comparación exige construir previamente dimensiones metodológicamente defendibles, entre ellas:

concepción de la persona;

fines sociales;

igualdad;

libertad;

solidaridad;

justicia;

propiedad;

trabajo;

Estado;

mercado;

familia y comunidad;

poder;

derechos y deberes;

cambio social;

horizonte último o trascendente.

Esta operación reforzó nuevamente la función específica de CN18 — Análisis comparado de modelos: comparar no consiste únicamente en yuxtaponer descripciones, sino en construir dimensiones que hagan posible una comparación intelectualmente defendible.

Resultado respecto a ER

La representación de ER puede construirse mediante la combinación de los bloques existentes: instituciones y relaciones, economía, poder, métodos cuantitativos y cualitativos y construcción de modelos explicativos.

No apareció una función autónoma de «construcción de ER» que exigiese un nuevo bloque.

Resultado respecto a ED

P2 mostró con especial claridad que:

ER no determina ED.

La formulación de ED incorpora valores, fines, preferencias, restricciones e intereses.

Por ello pueden existir varios ED compatibles con una misma representación de ER.

En sociedades o sistemas de pensamiento que sitúan el ED último en una dimensión no terrenal, las personas o instituciones que afirman recibir o interpretar información procedente de esa dimensión pueden participar decisivamente en la formulación de ED. Debe distinguirse, sin embargo, entre quien formula o interpreta ED y quien dispone del poder institucional para convertirlo en objetivo social operativo.

P2 no mostró ninguna capacidad necesaria que quedase fuera de los 13 bloques.

Resultado P2: H2 no refutada.

5. P3 — Comparación Corea del Norte/Corea del Sur

P3 sometió la arquitectura a una prueba distinta: comparación de dos sociedades completas con antecedentes históricos y culturales parcialmente comunes y configuraciones institucionales, políticas y económicas radicalmente divergentes.

La comparación exige representar dimensiones tales como:

organización política;

distribución del poder;

sistema jurídico;

organización económica;

empresas;

trabajo;

educación;

información;

tecnología;

relaciones exteriores;

bienestar material;

distribución;

valores institucionalizados;

capacidad de cambio;

resultados sociales y económicos.

El problema requiere integrar información heterogénea y construir modelos de funcionamiento capaces de estudiar mecanismos, relaciones, realimentaciones, estabilidad y cambio.

Esta función vuelve a utilizar CN1, CN4/3, CN5, CN6, CN10, CN12, CN17/InveCons, CN18 y CN19, junto con los restantes bloques cuando proceda.

Resultado principal de P3

Dos sociedades pueden disponer de mecanismos para representarse a sí mismas y, sin embargo, producir ED radicalmente diferentes.

Por tanto:

capacidad para conocer ER $\neq$ determinación de ED.

ED depende también de valores, intereses, instituciones, distribución del poder e intencionalidad.

P3 mostró asimismo que el procedimiento ER $\rightarrow$ ED puede encontrarse institucionalizado de formas muy diferentes. La información técnica puede dirigirse a un gobierno, parlamento, partido, autoridad religiosa, aparato administrativo u otros órganos.

En DOS-HERA puede plantearse una Oficina Técnica (OT) encargada de elaborar representaciones, modelos, alternativas y evaluaciones y de informar a la Organización Marco (OM). En otras sociedades, funciones equivalentes pueden estar asignadas a órganos completamente diferentes.

La localización institucional de ER $\rightarrow$ ED no constituye, por tanto, una competencia formativa adicional.

Resultado P3: H2 no refutada.

6. ¿Quién fija ED?

La sesión permitió precisar que la pregunta «¿quién fija ED?» no admite una respuesta universal.

En el ph, ED es formulado por el propio individuo.

En sistemas que reconocen una fuente trascendente de fines, determinadas personas o instituciones pueden afirmar recibir o interpretar información acerca de ED.

En sociedades democráticas existen múltiples propuestas de ED. Los programas políticos pueden considerarse propuestas de estados deseados sometidas a procedimientos electorales, institucionales,

jurídicos y de negociación. El resultado puede entenderse como un ED social operativo, provisional y revisable.

En una arquitectura de planificación estratégica DOS-HERA, la OT no debería fijar soberanamente ED. Puede representar ER, estudiar alternativas, consecuencias, costes, riesgos y transiciones y presentar sus conclusiones a la OM.

Los componentes de la OM pueden aceptar, rechazar o modificar objetivos y subobjetivos, solicitar nuevos análisis y finalmente adoptar un ED operativo.

La pregunta relevante pasa así de ser únicamente:

¿Quién fija ED?

a:

¿Mediante qué procedimiento se construye, legitima, adopta, ejecuta y revisa ED?

7. P4 — Prueba de ejecutabilidad o «prueba del cascabel»

La conocida fábula de los ratones que acuerdan colocar un cascabel al gato introduce una cuestión distinta: disponer de un ED deseable y de una solución conceptualmente correcta no garantiza que exista alguien capaz y dispuesto a ejecutar la transformación.

Esto llevó a formular P4:

P4 — Cuestión

Dado ER, uno o varios ED y los actores que integran el sistema, ¿permiten los 13 bloques determinar si existe una transición viable y, si existe, diseñarla; y permiten reconocer justificadamente los casos en que no existe, los objetivos son incompatibles o la propia organización deja de ser viable?

P4 introduce una condición fundamental:

ED deseable + ED técnicamente posible no implica necesariamente ED alcanzable.

La transición actúa sobre individuos y organizaciones que poseen sus propios ER, ED, intencionalidades, medios, intereses y capacidades de poder.

Por ello:

ED(sociedad) puede ser distinto de ED(i) para numerosos actores.

La existencia de intereses contrapuestos, resistencias, costes o riesgos no constituye una nueva competencia: constituye un problema que debe poder ser analizado mediante los bloques existentes.

8. Arrow y los límites de la construcción del ED colectivo

La discusión introdujo además el problema de la agregación de preferencias.

La existencia de ED individuales no garantiza que pueda construirse de ellos, mediante cualquier procedimiento de votación deseable, un ED colectivo que satisfaga simultáneamente todas las propiedades que podrían considerarse razonables.

Por tanto, DOS-HERA no debe presuponer:

ED1, ED2, ..., EDn $\rightarrow$ EDsocial único, coherente y universalmente aceptado.

El desacuerdo, la negociación, la imposibilidad de agregación satisfactoria, el conflicto y la provisionalidad del ED operativo deben considerarse situaciones normales posibles del sistema.

9. Las cuatro salidas legítimas de P4

La prueba permitió distinguir al menos cuatro resultados posibles:

R1 — ED viable y transición viable.

Existe un estado deseado alcanzable y puede diseñarse una trayectoria practicable $ER \rightarrow ED$.

R2 — ED posible pero transición no viable.

El estado deseado es concebible, pero las condiciones existentes no permiten identificar una trayectoria practicable desde ER.

R3 — ED incompatible o imposible.

El propio conjunto de objetivos contiene incompatibilidades o contradicciones que impiden su realización conjunta.

R4 — Organización no viable.

La organización puede perder su función, recursos, legitimidad, cohesión o capacidad adaptativa hasta transformarse radicalmente, fragmentarse, integrarse en otra organización o desaparecer.

La permanencia de una organización no constituye una condición necesaria del análisis.

10. El resultado «NO EXISTE TRANSICIÓN VIABLE»

Una consecuencia metodológica importante de P4 es que DOS-HERA no debe estar obligado a producir siempre una solución.

La Oficina Técnica puede alcanzar justificadamente como resultado:

NO SE HA IDENTIFICADO UNA TRANSICIÓN VIABLE $ER \rightarrow ED$.

En tal caso puede devolver el problema a la OM para que ésta reconsidere objetivos, restricciones, recursos, costes o riesgos.

La incapacidad de encontrar una transición viable no constituye necesariamente un fracaso del método.

Una arquitectura formativa suficiente debe permitir tanto diseñar soluciones como detectar justificadamente cuándo una solución no existe, no es alcanzable bajo las restricciones existentes o exige reformular ED.

11. Resultado de P4 sobre los 13 bloques

P4 fue utilizada para buscar una función necesaria que no pudiera asignarse razonablemente a ninguno de los 13 bloques.

Se examinaron especialmente:

construcción y representación de ER;

formulación y coherencia de ED;

agregación y conflicto de preferencias;

poder e intereses;

incentivos;

recursos;

riesgos;

viabilidad;

diseño organizativo;

transición;

ejecución;

seguimiento;

aprendizaje;

imposibilidad de transición;

transformación o desaparición de la organización.

No apareció una operación funcionalmente necesaria que exigiese introducir un bloque adicional.

Resultado P4 — H2 no refutada.

12. Estado de S1 — ER→ED

Después de P1, P2, P3 y P4, S1 cambia de estatuto.

Las pruebas realizadas no muestran que la construcción integrada de ER y ED, el análisis de $\Delta(ER,ED)$, el diseño de la transición y su evaluación posterior requieran una competencia formativa autónoma adicional.

El procedimiento ER→ED aparece, hasta el momento, como una función sistémica compuesta realizada mediante la interacción de los 13 bloques existentes.

Por ello:

S1 puede considerarse provisionalmente resuelta a favor de la suficiencia de los 13 bloques.

Esto no implica demostrar definitivamente su suficiencia. Implica que cuatro pruebas cualitativamente diferentes no han conseguido identificar una carencia funcional que justifique un bloque 14.

13. Nueva cuestión: arquitectura institucional del circuito ER→ED

La resolución provisional de S1 hace emerger una cuestión diferente que no debe confundirse con una carencia formativa.

Una sociedad puede disponer de las capacidades necesarias para desarrollar ER→ED y, sin embargo, organizar institucionalmente esas capacidades de formas radicalmente diferentes.

Por ello resulta necesario distinguir al menos las funciones de:

observar y representar ER;

construir modelos explicativos;

formular alternativas ED;

evaluar consecuencias, viabilidad y riesgos;

legitimar o adoptar ED;

diseñar la transición;

decidir;

ejecutar;

controlar;

observar el nuevo ER;

aprender y revisar el modelo y el propio ED.

Estas funciones pueden recaer en un único órgano o distribuirse entre múltiples actores.

La cuestión que emerge no es, por tanto, «¿falta una competencia?», sino:

¿qué arquitectura institucional resulta adecuada para organizar el circuito ER→ED y las relaciones entre información, poder, decisión, ejecución, control y aprendizaje?

14. Conclusión provisional — 24-08-2026

Los 13 bloques formativos han sido sometidos hasta ahora a cuatro pruebas de suficiencia deliberadamente diferentes:

P1: evolución de la relación religión—Estado.

P2: comparación socialdemocracia/cristianismo en términos de valores, fines e implicaciones sociales e institucionales.

P3: comparación Corea del Norte/Corea del Sur como prueba extrema entre sociedades completas.

P4: ejecutabilidad de $ER \rightarrow ED$, incluyendo conflicto entre actores, límites de agregación de preferencias, inexistencia de trayectorias viables y posible transformación o desaparición de la propia organización.

Ninguna de las cuatro pruebas ha exigido introducir una capacidad autónoma adicional.

La hipótesis de suficiencia no queda demostrada, pero ha resistido una batería de intentos de refutación cualitativamente diferentes.

En consecuencia, el estado provisional de la arquitectura puede expresarse así:

Los 13 bloques continúan constituyendo una hipótesis de arquitectura formativa funcionalmente necesaria y suficiente para DOS-HERA. La carga de introducir un eventual bloque 14 debería recaer, a partir de este punto, en la identificación de una función concreta, necesaria, irreductible a los 13 bloques existentes y reiteradamente ausente al someter la arquitectura a problemas diferentes.

La incidencia S1 — $ER \rightarrow ED$ — puede considerarse provisionalmente resuelta: $ER \rightarrow ED$ no aparece como una competencia adicional, sino como un procedimiento sistémico compuesto que utiliza las capacidades contenidas en los 13 bloques.

La cuestión que queda abierta pertenece a otro nivel: cómo debe organizarse institucionalmente una sociedad capaz de representarse a sí misma, formular estados deseados, decidir entre alternativas, actuar, confrontar sus decisiones con la realidad y aprender de sus resultados.

Anexo 7 CIERRE ER→ED PARA SOCIEDAD

Síntesis conceptual y arquitectura funcional

Documento de cierre · 28 de agosto de 2026

0. Propósito y alcance del cierre

Este documento cierra, en el estado actual del trabajo, la exploración del circuito ER→ED aplicado a una sociedad. No pretende demostrar que exista un Estado Real (ER) único ni un Estado Deseado (ED) único, ni prescribe una forma política concreta. Su objeto es fijar qué funciones son necesarias para observar una sociedad, construir representaciones contrastables, formular y evaluar alternativas de ED, adoptar legítimamente un ED operativo, diseñar y ejecutar una transición y comprobar sus resultados.

El cierre separa deliberadamente cuatro planos que no deben confundirse: capacidad técnica, voluntad o intencionalidad, decisión y arquitectura institucional. Una sociedad puede poseer conocimientos y medios suficientes y, sin embargo, no querer utilizarlos, utilizarlos con fines distintos o distribuirlos institucionalmente de maneras muy diferentes.

1. Punto de partida: ER y ED no son objetos únicos dados por la realidad

Una realidad social no determina por sí sola una representación única de ER. Toda representación selecciona variables, relaciones, escalas y supuestos. Esto no convierte ER en arbitrario: una representación puede y debe someterse a datos, contraste, crítica, reproducibilidad y revisión.

Del mismo modo, de una realidad dada no se deduce lógicamente un único ED. Pueden coexistir diversos ED, asociados a preferencias, valores, intereses, expectativas y concepciones diferentes. Por tanto, el desacuerdo sobre ED no es una anomalía que el procedimiento deba eliminar, sino una situación normal que la arquitectura debe poder tratar.

2. ER discutible, pero no arbitrario

Para el plano descriptivo-explicativo se adopta como regla de trabajo una secuencia abierta al contraste:

hipótesis → modelo → datos → contraste → aceptación provisional / rechazo → revisión o nuevo modelo

Por ello debe evitarse la sustitución de explicación por ideología. Las perspectivas sociales pueden intervenir en la selección de problemas y preguntas, pero las afirmaciones sobre hechos, relaciones y consecuencias terrenales deben permanecer abiertas a comprobación.

3. ED plural, pero no necesariamente admisible

Todo ED puede ser propuesto. De ello no se sigue que todo ED pueda ser adoptado como objetivo operativo de una sociedad ni que cualquier transición hacia él sea practicable. El conjunto de alternativas admisibles puede representarse, de forma provisional, como:

$$\Omega = \{ \text{ED} : \text{C_físicas} \wedge \text{C_derechos} \wedge \text{C_recursos} \wedge \text{C_coherencia} \wedge \text{C_viabilidad} \}$$

Esta expresión no resuelve por sí sola el contenido concreto de cada condición. Fija, sin embargo, una distinción fundamental: la legitimación política de una preferencia y la viabilidad material de aquello que se prefiere son cuestiones diferentes. Un ED mayoritariamente apoyado no queda por ese solo hecho liberado de restricciones físicas, de derechos, de recursos, de coherencia interna o de transición.

4. Cuatro resultados posibles del análisis ER→ED

Resultado	Situación	Consecuencia
R1	ED viable y transición viable	Caso normal de ingeniería: puede diseñarse una trayectoria practicable ER→ED.
R2	ED posible, pero transición no viable	El ED es concebible, pero desde el ER existente no se identifica una trayectoria practicable en el horizonte considerado.
R3	ED incompatible o imposible	El conjunto de objetivos contiene contradicciones o incompatibilidades que impiden su realización conjunta.
R4	Organización no viable	La organización pierde función, recursos, legitimidad, cohesión o capacidad adaptativa y puede transformarse, fragmentarse, integrarse o desaparecer.

R2 y R3 son resultados sustantivos del procedimiento, no simples fracasos del analista. También puede existir incertidumbre suficiente para que no sea posible decidir responsablemente si una transición es viable. El problema social adicional será entonces comunicar y legitimar esa conclusión frente a actores que sostengan el ED por convicción, interés o creencia.

5. Arquitectura funcional del circuito social ER→ED

El circuito puede cerrarse funcionalmente mediante once funciones. No se afirma que deban corresponder a once instituciones distintas: pueden concentrarse o distribuirse según la arquitectura de cada sociedad.

Función	Contenido
1. Observar y representar ER	Recoger datos, definir variables, construir una representación documentada de la situación existente.
2. Construir modelos explicativos	Formular hipótesis sobre relaciones, mecanismos y restricciones; contrastarlas y revisarlas.
3. Formular alternativas ED	Explicitar estados deseados alternativos sin confundir preferencia con descripción.
4. Evaluar consecuencias, viabilidad y riesgos	Examinar compatibilidad, recursos, efectos previsibles, incertidumbres, conflictos y condiciones de transición.
5. Legitimar o adoptar ED	Seleccionar un ED operativo mediante la institución o procedimiento legitimador correspondiente.
6. Diseñar la transición	Transformar la diferencia ER-ED en programas, proyectos, secuencias, recursos, responsables, plazos e indicadores.
7. Decidir	Autorizar actuaciones concretas y asignar recursos y responsabilidades.
8. Ejecutar	Realizar las actuaciones previstas mediante los órganos y organizaciones competentes.
9. Controlar y evaluar	Comparar resultados, costes, plazos y efectos con objetivos e hipótesis.
10. Observar el nuevo ER	Construir una nueva fotografía del sistema después de la intervención.
11. Aprender y revisar	Modificar modelos, instrumentos, transición e incluso el propio ED a la luz de la evidencia.

6. Actores y funciones: OT para ER y Organización Marco para ED

6.1. Oficina Técnica (OT): construcción y mantenimiento de ER

Actor	Función principal
Institutos/unidades estadísticas y productores de datos	Suministrar datos documentados, periódicos, reproducibles y comparables.
Universidades, centros de investigación y especialistas	Construir y contrastar hipótesis y modelos; identificar límites, incertidumbres y alternativas explicativas.
Administraciones y organizaciones sectoriales	Aportar información operativa, registros, conocimiento de procesos, recursos y restricciones.
Actores sociales afectados o conocedores del sistema	Aportar observaciones, problemas, conocimiento distribuido y perspectivas relevantes para la selección y comprensión de variables.
Oficina Técnica ER	Integrar fuentes y disciplinas; documentar supuestos; construir representaciones y modelos; proponer indicadores; publicar resultados y revisiones.
Instancias independientes de contraste	Auditar datos, métodos, reproducibilidad, sesgos, errores y vulnerabilidades a manipulación.

La OT no decide qué sociedad debe desearse. Su producto es una representación técnicamente defendible, discutible y revisable de ER, junto con modelos y escenarios capaces de informar la deliberación.

6.2. Organización Marco (OM): construcción, evaluación y adopción de ED

Actor / instancia	Función principal
Ciudadanos, grupos sociales, organizaciones, partidos, instituciones y otros actores legitimados	Proponer preferencias, necesidades, valores, objetivos y alternativas ED.
OT / equipos técnicos multidisciplinares	Traducir alternativas a formulaciones analizables; estudiar consecuencias, restricciones, recursos, riesgos y transiciones.
Órganos garantes de derechos y legalidad	Contrastar las alternativas con las restricciones jurídicas y de derechos que correspondan.

Instituciones de deliberación y negociación	Hacer explícitos desacuerdos, compatibilidades, compensaciones y alternativas.
Institución legitimadora	Adoptar provisionalmente el ED operativo conforme a las reglas de legitimidad de la sociedad.
Órganos de decisión y financiación	Autorizar programas, asignar recursos y establecer responsabilidades.
Organizaciones ejecutoras	Implementar la transición.
Evaluación y control independientes	Medir resultados y contrastarlos con objetivos, indicadores, recursos y efectos previstos.
OM como arquitectura de conjunto	Garantizar la circulación de información entre representación, preferencia, evaluación, legitimación, decisión, ejecución, control y aprendizaje.

OM no designa necesariamente una organización única. En este cierre se utiliza como nombre funcional de la arquitectura que permite transformar una pluralidad de ED propuestos en alternativas analizadas y, eventualmente, en un ED operativo legítimamente adoptado.

7. El Sistema de Indicadores como interfaz entre ED, transición y nuevo ER

El Sistema de Indicadores (Sis) ocupa una posición central: convierte objetivos y líneas de actuación en observables que permiten saber si la sociedad avanza, retrocede, se desvía, consume los recursos previstos o produce efectos distintos de los esperados. Su construcción debe combinar especialización científico-tecnológica multidisciplinar y diferentes perspectivas sociales.

Criterio	Exigencia
Adecuación	El indicador representa la variable relevante, está vinculado al objetivo y existe interpretación acordada del sentido de sus variaciones.
Datos	Fuentes fiables, medidas reproducibles o comprobables, periodicidad suficiente y coste de obtención razonable.
Normalización	Comparabilidad con indicadores equivalentes de otros ámbitos o escalas.
Significado	Comprensibilidad para los destinatarios previa

	explicación.
Manejabilidad	Número limitado de grupos e indicadores; para difusión general, el Anexo propone no superar aproximadamente 30.
Relaciones	Coherencia del conjunto y modelización razonable de las relaciones entre variables.

Cada indicador debe quedar documentado: nombre, definición y metodología, unidad y cálculo, fuentes, periodicidad, cobertura territorial, relaciones con otros indicadores, comparabilidad, sentido de las variaciones, expresión gráfica, errores y puntos vulnerables a manipulación, y objetivo o proyecto al que pertenece.

De aquí se deriva una regla especialmente potente para ER→ED: cada ley, programa o intervención relevante debería vincularse, cuando sea técnicamente posible, a indicadores que permitan contrastar sus resultados. El indicador no sustituye a la decisión política; hace observable una parte de sus consecuencias.

8. Circuito institucional mínimo

Sociedad observable → OT/ER → modelos → alternativas ED → evaluación de Ω y transiciones → institución legitimadora → ED operativo → diseño de transición → decisión → ejecución → evaluación independiente → nuevo ER → revisión

El circuito es recursivo. El nuevo ER puede mostrar que el modelo era incompleto, que la transición produjo efectos no previstos, que los indicadores eran insuficientes o que el ED debe revisarse. Por ello el cierre no es un mecanismo para alcanzar un estado final permanente, sino una arquitectura para aprender y corregir.

9. Qué aporta el esquema de competencias

Para el caso normal R1, el trabajo previo no ha detectado una función técnica huérfana. Las competencias consideradas cubren estructura institucional, viabilidad económico-financiera, riesgos y conflictos, diseño organizativo, poder y dependencia, planificación y gestión, medición/modelización/simulación, transición y reorganización, contraste del funcionamiento y formalización de fenómenos no completamente cuantificados.

Por tanto, el problema ha cambiado de lugar: de preguntar si faltan capacidades formativas a preguntar cómo deben organizarse institucionalmente las capacidades existentes. Este resultado no demuestra que los bloques formativos sean definitivamente suficientes para cualquier caso; sí registra que, al intentar recorrer el circuito ER→ED, no ha aparecido hasta ahora una función necesaria sin cobertura.

10. Límites: lo que este cierre NO demuestra

- No demuestra la existencia de un ER único ni de una representación social neutral.
- No demuestra que exista un ED social único, coherente y universalmente aceptable.
- No resuelve el problema de agregación de preferencias ni elimina conflicto, negociación o provisionalidad.
- No determina qué institución debe legitimar ED: partido, dirigente, autoridad religiosa, oligarquía, burocracia, parlamento, electorado o combinaciones de ellos son arquitecturas políticamente distintas.
- No fija de forma universal el contenido concreto de las condiciones de admisibilidad Ω .
- No garantiza que disponer de capacidad técnica produzca voluntad de utilizarla, ni que la voluntad produzca decisión.
- No garantiza que un ED viable disponga de una transición viable desde cualquier ER.
- No elimina incertidumbre ni impide que actores rechacen evidencia contraria a sus creencias o intereses.

11. Resultado de cierre

Conclusión. Es posible formular un esquema $ER \rightarrow ED$ para sociedad sin exigir una visión única de la sociedad ni un ED único. El núcleo del procedimiento consiste en separar representación, explicación, preferencia, evaluación, legitimación, decisión, ejecución y control; mantener las afirmaciones empíricas abiertas al contraste; someter los ED y sus transiciones a restricciones explícitas; y cerrar el circuito mediante indicadores, evaluación y aprendizaje.

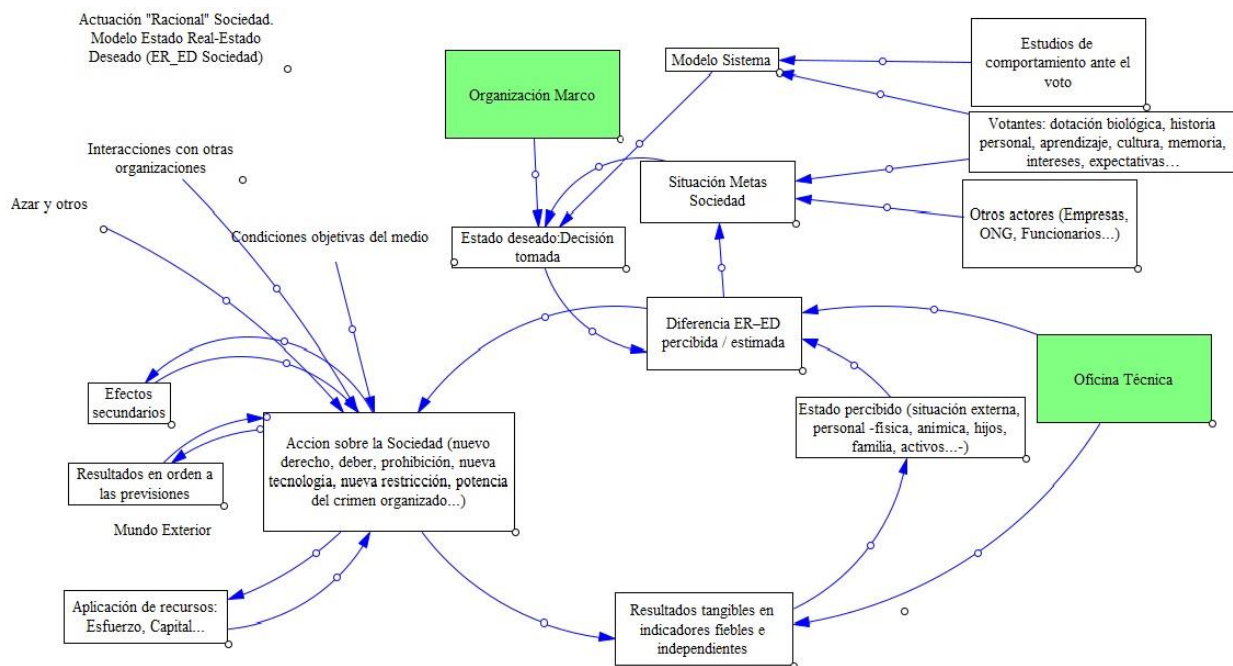
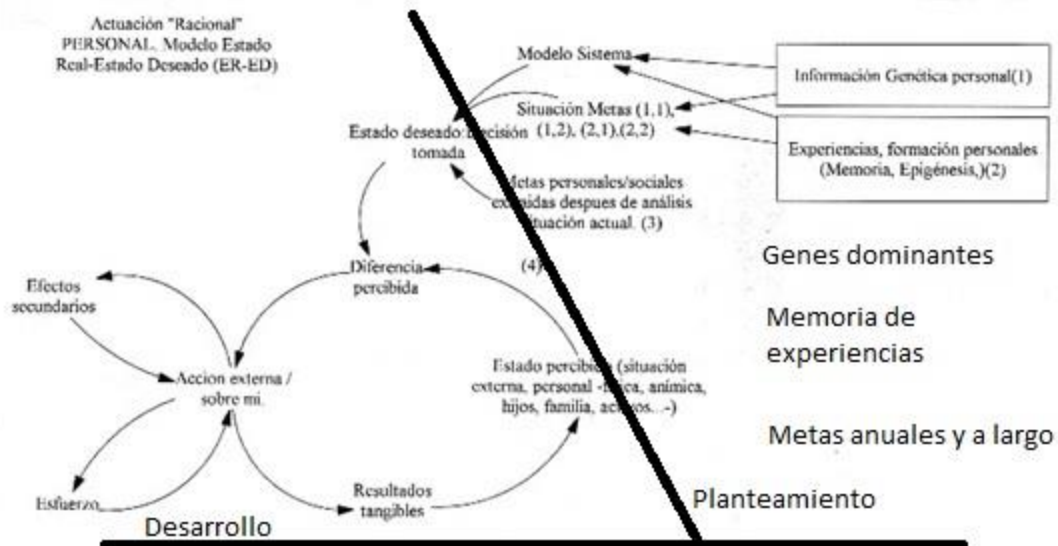
Una Oficina Técnica puede organizar las capacidades necesarias para construir y mantener ER y analizar alternativas. Una Organización Marco puede organizar la relación entre esa capacidad técnica y los actores que proponen, legitiman, deciden, ejecutan y controlan. La arquitectura política concreta permanece abierta.

En consecuencia, el siguiente problema ya no pertenece al cierre conceptual $ER \rightarrow ED$, sino al diseño institucional: determinar qué arquitectura distribuye adecuadamente funciones, independencia, legitimidad, poder, información, responsabilidad y control entre OT, OM y los restantes actores de una sociedad concreta.

12. Fórmula compacta final

ER no es dogma. ED no es consecuencia lógica de ER. La transición no es automática.

ER se observa y modeliza; ED se propone, analiza y legitima; la transición se diseña, ejecuta y mide; el resultado se contrasta y obliga a aprender.



Representación exploratoria del circuito ER→ED aplicado a una sociedad. El esquema muestra funciones y relaciones, no prescribe una arquitectura institucional concreta.