

La gestión pública post-pandemia: foco y conceptos que debemos desarrollar para avanzar

Iván Ochsenius¹

Resumen: Vivimos en una sociedad donde se ha instalado una dinámica de incertidumbre que debemos entender para avanzar. Los gobiernos ya no pueden seguir entregando lo mismo con menos; las demandas sociales siguen creciendo y acumulándose a las históricas; y la ciudadanía, ahora más empoderada, exige una mejor Administración. Toda esta evidencia ha ido debilitando la legitimidad de lo público, donde básicamente la gran mayoría de la población no desea un gobierno perfecto; sino, sólo uno que hace todo lo que puede con lo que tiene, y lo da a conocer. El siguiente documento desea exhibir la realidad actual de la gestión pública, con carácter general, interrelacionando los conceptos de: control gubernamental, transparencia, eficiencia y eficacia, big data e inteligencia artificial, y calidad e innovación pública. Así, la implicancia y práctica de todos estos términos podrían ayudarnos significativamente a dar respuestas concretas a gran parte de nuestras demandas tanto históricas como actuales.

Palabras-clave: control; transparência; calidad;

Post-pandemic governance: focus and concepts we need to develop to move forward

Abstract: We live in a society in which a dynamic of uncertainty has formed and we must understand it in order to move forward. Governments can no longer continue to deliver the same as before for less; social demands are growing, adding to previous ones; and citizens, now more empowered, demand better administration. All this undermines the legitimacy of the public sector, to the extent that the vast majority of the population does not want a perfect government, but one that does all it can with what it has, in a public way. The objective of this document is to outline the current reality of public management, in general, by showing the relationship between the following concepts: governmental control, transparency, efficiency and effectiveness, big data and artificial intelligence, and quality and public innovation. The implication and use of all these terms could, in this way, significantly help us to provide concrete answers to many of our previous and current demands.

Keywords: control; transparency; quality;

¹ Doctor en Derecho/Gestión Pública. Master en Gerencia Pública y Master en Administración Pública. Licenciado en Ciencias de la Administración Pública y Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas. Profesor asociado de la Universidad de Murcia y profesor del Master en Dirección en la Gestión Pública de la Universidad Internacional de la Rioja, España.

Introducción

Tanto el control como función administrativa para mejorar lo que se está haciendo al aprender de los errores; la transparencia como cimiento del control y facilitador de éste último que visibiliza los rincones más oscuros de la Administración que debería ser inminentemente abierta y diáfana; la eficiencia y eficacia como dos componentes que miden la producción siendo complementarios y que deben trabajar juntos; el uso del Big Data que alimenta la inteligencia artificial para buscar soluciones a instancias que sólo ambos pueden ver; y la calidad-innovación en lo público que nos invita a aumentar la satisfacción ciudadana, arriesgarnos y crear, entendiendo que la colaboración es la clave para lograr cosas nuevas; son todos conceptos prácticos que han llegado al espacio gubernamental para apoyar y desarrollar una función pública cada día más desgastada, siendo asimismo, desafíos en su dinámica por romper con estructuras piramidales, clásicas, rígidas y burocráticas que muchas veces hablan de nuevas ideas, pero no dejan que estas entren por todavía no deshacerse de las viejas costumbres. Hoy por hoy, las nuevas ideas en la Administración deben prestar atención y sensibilidad a lo que ocurre con sus ciudadanos (BAQUER, 1983, p. 61-63), ya que de lo contrario, el Estado seguirá trabajando para el Estado, y no para quienes debe servir.

El objetivo de este escrito es exponer la situación de la gestión pública y hacia donde debe dirigirse en el escenario actual de incertidumbre mundial, basándose en la exigencia e implicación que hay que hacerles a los conceptos de control gubernamental, transparencia, eficiencia y eficacia administrativa, Big Data e Inteligencia Artificial, sin olvidar la práctica de una calidad-innovación pública que agregue valor. Todos ellos, si llegan a ser bien comprendidos, tratados y aplicados en la función gubernamental -aprovechándolos al máximo para tomar así mejores decisiones-, pueden ser hoy en día el camino para dar respuesta tanto a los problemas sociales históricos, como a la gran avalancha de nuevas demandas sociales que va creciendo, y que seguirá en esta tendencia.

1 Gestión pública post pandemia: perspectiva actual

Hablar de mejorar, optimizar, innovar y obtener calidad-excelencia en lo público ya no es una novedad, sino que se está convirtiendo en parte de la escenografía de lo público que nos gusta admirar, a veces retocar, pero muy pocas veces interactuar con ella para avanzar. Al presente, la Administración debe comprender que vive en una sociedad plurinacional con plurinecesidades ¿Cómo entonces puede pensar hacer frente a todos estos cambios con más de

lo mismo, y haciendo una política pública sin un involucramiento efectivo de todos los actores? Como nos recuerdan Novalles et al (2022), una buena administración pública en una democracia moderna que sirva al interés general, debe basarse en la eficiencia, eficacia, ser equitativa, transparente, y sobre todo abierta a la participación ciudadana, entre otros valores.

Ya hace años Barzelay (1998) sostenía que la Nueva Gestión Pública nos planteaba la importancia de mejorar la estructura, gestión y control de la burocracia en su conjunto. La obra de Osborne y Gaebler (1994) “La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público”, unos años antes -hace casi 30 años- añadió que los problemas del Estado no se resolvían gastando más o menos; creando nuevas burocracias públicas o privatizando; sino que según el momento y lugar, se necesita gastar más o menos, destacando tales autores que para lograr ser un gobierno eficaz, debemos reinventarlo. La reflexión sobre esto último se traduce en la pregunta ¿Acaso todo el escenario actual y los problemas históricos no nos invita a transformar el actual aparato estatal? O por lo menos a reinventar una parte de su estructura y dinámica.

¿Qué administración pública se está demandando hoy? Se reclama una que converse entre ella e incluya activamente a la sociedad, donde la participación efectiva y los espacios o ambientes para compartir experiencias sea algo natural. Se exige una que se organice de forma transversal, racional y descentralizadamente, donde la coordinación y cooperación sean principios de trabajo esenciales para encontrar mejores soluciones. Se demanda una que mida, controle y evalúe lo que hace, para luego aprender de sus resultados. De igual forma, se solicita una que escuche, haga sus políticas desde la ciudadanía, y transparente todo lo que conlleva recursos públicos. Y finalmente, se necesita una que aprenda que existen sistemas, procesos, formas e instrumentos que pueden mejorar el quehacer público, y que es una obligación aprender y beneficiarse de ellos. Como terminan resaltando Novalles *et al.* (2022), la actividad gestora debe basarse en criterios técnicos sin estar influida por decisiones de carácter político, en donde las competencias de los organismos deben estar claramente delimitadas.

En lo siguiente del texto destacaremos cada uno de los conceptos que nos pueden ayudar en esta tarea de avanzar en lo público -conceptos antes aludidos en la introducción-, buscando su entendimiento práctico, relación y complicidad con las disfunciones y problemas que aquejan a los gobiernos. Sin olvidar e insistir en que deben trabajar en conjunto como un grupo bien organizado y que tienen claridad en la aportación de valor público que entregarán.

2 El control gubernamental como corrector de errores y aprendizaje constante

El control está resurgiendo como una acción administrativa fundamental y de mejora real en la actualidad, ¿Por qué?, básicamente, porque las entidades públicas ya no tienen los recursos de antaño, están presionadas por satisfacer más y mejores necesidades ciudadanas, y sobre todo, por la exigencia intensa de un aparato público más eficiente, eficaz y transparente, siendo oportuno a lo que hoy se demanda. Sino superviso, monitoreo y corrijo los planes públicos para que puedan llegar a su objetivo aprendiendo de sus errores en el camino; como así también saber concretamente si algo está funcionando bien o mal para decidir dejarlo o quitarlo ¿Para qué entonces diseño y ejecuto políticas públicas hacia la ciudadanía que luego no sabré si han funcionado? ¿Para qué entrego recursos públicos a programas sociales y servicios públicos que no se si reeditarán lo que la sociedad requiere? ¿Para qué establezco objetivos y defino metas si no tendré certeza si se lograrán? Todas estas y muchas más interrogantes debemos hacernos cuando veamos que no existe o no se aplica un control que “muestre, corrija y enseñe”.

Aunque para algunos lo último mencionado no es responsabilidad del control, para quienes creen en él debería ser la clave de su acción. Este debería hacer un seguimiento y proponer mejoras cuando detecte fallos que pongan en peligro el plan o planificación respectiva, buscando mecanismos que eviten el error constante, y que estos muestren las alarmas de lo que no está funcionando correctamente. Según Vega et al (1999), este examen termina al señalar si un objetivo ha sido o no conseguido, los efectos que la política ha generado, y en su caso, la causa de las desviaciones que se hayan podido producir. A ello, Gil-Robles (1986, p. 81) destaca que si el control no evita desviaciones, advirtiendo la importancia de adoptar medidas para lograr su adecuación a la norma controlada, no merece llamarse como tal.

No debemos pensar que controlarlo todo es la solución a nuestras deficiencias, sino comprender que hay que actuar sobre aquello que permite lograr óptimamente los resultados. Como ha manifestado unos de los grandes filósofos de la Administración del siglo XX, Drucker (1986), este ejercicio tiene que ser esencialmente por excepción, es decir, sólo aplicarse a desviaciones significativas.

De esta forma, la cantidad y nivel de control que necesitemos al interior de nuestros organismos estará supeditado a los puntos críticos o riesgosos que se necesita que se cumplan, a un plan que estructure las estrategias durante el año en curso, y a una disposición a querer mejorar lo que se hace aprendiendo de los errores, y no escondiéndolos para al otro día volver

a repetirlos. Aquí, no hay que olvidar que esta función administrativa debe diseñarse y validarse entre todos, y no sólo desde la dirección o jefaturas.

2. 1 Conceptualización del control e implicancias

Esta función dentro de las organizaciones es parte de la libertad, y base para mejorar lo que hacemos. Conforme ha sostenido Chiavenato (1999), posee significados que dependen de su función específica dónde se aplica, determinando así entonces un control como función administrativa, como medio de regulación, o como función restrictiva y limitadora de un sistema. Desde su connotación más elemental, que a su vez es su razón de ser, diríamos que es observar lo que se está haciendo, y según los parámetros preestablecidos evaluar si se están cumpliendo como estaba planificado. Se enfoca en la actividad de comparación de un objeto con un criterio de referencia, acción que permite como fin último la adopción de una decisión que sea procedente (ALFONSO 2016; HERNÁNDEZ y RODRÍGUEZ, 2005). En lo que respecta a sus funciones, Drucker (1996) ha manifestado que el control debe satisfacer siete condiciones elementales, debiendo ser: económico, significativo, apropiado, congruente, oportuno, simple y operativo.

Sobre su tipología, podemos mencionar el control más habitual que es de regularidad o legalidad y el control presupuestario o regularidad contable (LIPPI Y MORISI, 2008), añadiendo otros tipos menos recurrentes como el control de riesgos, control de gestión, control de eficiencia y eficacia, control estratégico, autocontrol, entre otros. Así también podemos señalar los controles según su tiempo o momento en: controles preventivos, concurrentes o ex post. Si ahora hablásemos sobre su diseño, diremos con arreglo a la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA en adelante, 2014, p. 67), que ha de ser coherente con la estrategia y la estructura institucional, analizando constantemente su entorno para adecuarse a lo que se necesita. Así, se podrá garantizar, con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas estén relacionadas y sean consistentes con los objetivos de la propia organización.

De lo hasta aquí expuesto, podemos entonces concluir que un proceso de control elemental para todo tipo de organización, incluida la pública, debe llevar a cabo tres pasos (WEIHRICH et al, 2012): 1) Establecer estándares que controlar; 2) Medir el desempeño de esos estándares; y 3) Corregir las variaciones de los estándares y planes dados.

En lo intrínsecamente organizacional, esta inspección desea asegurar que las diversas unidades institucionales marchen de acuerdo con lo previsto (CHIAVENATO, 1999),

monitorizando que los procedimientos se realicen en referencia a reglas y criterios preestablecidos, obteniendo como resultado el grado de su cumplimiento (AEVAL, 2010). Es una función necesaria para poder valorar, evaluar, y optimizar la gestión en toda su amplitud (GONZÁLEZ, 2003). Como última fase del proceso administrativo, compara los objetivos previstos con los resultados conseguidos, y de esta manera, es una medida de la eficacia del proceso (ALEGRE et. al., 2000). Según uno de los considerados padres de la administración clásica, Henri Fayol (citado por GARCÍA y ORDAS, 2004, p. 231), el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado...Tiene la finalidad de señalar las fallas y los errores, a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”.

Luego, si nos dirigimos al sector público, veremos que esta función no cambia su esencia -o no debería cambiar-, visualizando algunas definiciones desde lo normativo que lo conciben como un instrumento garante de la libertad, el cual asume una función instrumental y legitimadora, siendo a la vez una herramienta indispensable para el equilibrio de los poderes públicos (ARAGÓN, 1997). Permite comprobar la adecuación de la actuación de la Administración a las normas y fines establecidos en el ordenamiento jurídico (PARADA, 2017). Se basa en la fijación de unos hechos, mediante un proceso intuitivo, y una valoración de los mismos desde una perspectiva de legalidad, eficiencia y economía (GARCIA, 1999). Alude genéricamente a la regulación, el dominio o el gobierno de un sistema, incluyendo en este último el poder (ALFONSO, 2016; HERNÁNDEZ; RODRÍGUEZ, 2005). Su regulación, como manifiesta Sánchez (1995, p. 227), se concibe entonces como la “Limitación del poder por medio de reglas jurídicas de diferente carácter” (Todos citados en OCHSENIUS, 2019).

El control habitual en el sector público es el relativo al de regularidad normativa. Es directa expresión de las ciencias jurídicas y del Estado de derecho administrativo. Esta inspección es un ejercicio de autoridad dirigido a la inspección de algunos comportamientos desde el punto de vista de su correspondencia con los códigos que lo regulan. Es básicamente una inspección de cumplimiento de la legalidad (LIPPI Y MORISI, 2008). Junto a él, la otra inspección habitual es el control presupuestario-financiero (o contable), el cual esencialmente busca que los dineros asignados según lo que establece la ley o plan de presupuestos para el año, se ejecuten como estaba previsto y se asignen los cargos a los items correspondientes.

En lo que respecta a su utilidad, es prácticamente mejorar lo que se está haciendo, con el fin de ajustar el plan y decisiones en cumplir de la mejor manera posible los objetivos de las políticas públicas. Ayuda a identificar áreas de mayor riesgo de fraude, derroche o abuso (GAO, 2006). Para mejorar hay que monitorizar y controlar; luego con este control debemos transparentar los resultados obtenidos rindiendo cuentas y entregando propuestas; para

finalmente, disponernos con voluntad y convicción de interés público a actuar racionalmente según los resultados obtenidos (OCHSENIUS, 2018b). La utilidad principal del control en el quehacer público la podríamos resumir como: el control como garantía de cumplimiento, el control permite disminuir la corrupción, el control es un garante de un mejor uso de los recursos, el control permite aprender de nuestros errores, el control como supervisor de los presupuestos, el control como garante de la rendición de cuentas, el control permite aumentar la eficiencia y eficacia, y el control nos ayuda a adaptarnos al entorno.

¿Qué tipos y cantidad de controles se están demandando en lo público tras la pandemia? Como hemos aludido, además de los controles tradicionales que miden la legalidad y la ejecución presupuestaria en lo público (control de legalidad y control presupuestario-financiero), hay otra clase de inspecciones que se están exigiendo con premura, sobre todo en tiempos de crisis interminables ¿Por qué?, porque vemos y sentimos que no son suficientes los exámenes tradicionales que aplica la administración pública (el problema aquí puede abarcar tanto la calidad como la cantidad de estos), exigiendo en consecuencia, la implementación de otros tipos de controles que complementarán los existentes, dando un marco de garantía en lo público que abarcará todos los aspectos importantes que se deben examinar. Tales controles a los cuales nos referimos son los siguientes: control de eficacia, control de eficiencia, control de riesgos, control de procesos, control estratégico, control de gestión, y autocontrol.

A modo de reflexión, hoy vemos que existe una mayor preocupación por la transparencia, eficiencia y eficacia de los recursos públicos, y la única forma de garantizar la Aplicación Correcta De Cada Uno De Ellos Es Implementar Controles Efectivos Comprueben Sus Resultados. El Control Debe Entregarnos Utilidad: Si Se Controla Y Los Resultados No Nos Dicen Nada, No Tiene Sentido Hacer Un Control. Asimismo, Este Control No Debe Ahogar, Asfixiar O Molestar, Sino Dejar Que Los Procesos Y Actividades Organizaciones Puedan Realizar Su Labor Correctamente. Por Último, No Hay Que Olvidar Que Hay Que Controlar «CON Los Empleados Públicos»; Y No Sólo «A Los Empleados Públicos».

3 La Transparencia Como Garantía Democrática Y Rendición De Cuentas Del Quehacer Público

Según Nos Ha Señalado Bobbio (1986, p. 8), “La democracia se puede definir de muchas maneras, pero no hay definición que pueda excluir de sus connotados la visibilidad o transparencia del poder” ¿Qué debemos entender por transparencia? La transparencia es mostrar lo que se hace. Es un modo y forma de hacer las cosas que encausa y acerca el gobierno

a las personas, quienes solamente podrán saber si hay transparencia cuando puedan sentir ésta, y no sólo escucharla como promesa. Debe ser un cristal que permita ver todo. Aunque la transparencia viene siendo un derecho ciudadano y democrático preestablecido, no es una condición natural de las organizaciones gubernamentales (VILLORIA, 2012). Es algo que se tiene que construir, implementar a largo plazo y que debe atender a diversos objetivos en relación con las instituciones estatales (NAESSENS, 2010).

Desde un punto de vista jurídico, diremos que este concepto es el deber que tienen todos los poderes públicos de dar razón de sus actos, de explicar, razonada y razonablemente su actuación (SÁEZ, 2011, p. 360). Este viene a ser un principio transversal y legitimador, el cual con carácter general, tiene dos grandes focos: por un lado, influye en cómo la ciudadanía puede saber clara, oportuna y de forma precisa lo que ocurre en las Administraciones y las decisiones que han tomado y van a tomar; y por otro, se enfoca en lo interno, insertando transparencia en todo proceso, acción y decisión al interior del aparato público, de forma tal que sea la base para un control y una posterior rendición de cuentas efectiva, a la vez que mejora la eficiencia y eficacia indirectamente.

¿Cuál debe ser la finalidad y/o beneficio de una transparencia bien implementada? Con acuerdo a AEVAL (2016), este principio actúa para prevenir y detectar, proporcionando una salvaguarda contra posibles abusos de poder y sacando a la luz las transgresiones que puedan surgir. La transparencia previene actos de corrupción (ALLÍ, 2010) y permite a la ciudadanía conocer el funcionamiento interno de las instituciones, las decisiones que se toman, y cómo se manejan los fondos que éstas reciben. Su finalidad inmediata pasa por incrementar el control y la evaluación de los poderes públicos, y especialmente de la administración pública: un poder político más sometido a los ciudadanos (SÁEZ, 2011). Una finalidad común como nos recuerda Cerrillo-I-Martínez (2012), es la de facilitar el conocimiento público de la información del sector público. Del mismo modo, debe basarse en una información para todos y no solo para determinados grupos o redes. Debe practicar, en consecuencia, el principio de una democracia representativa (SÁEZ, 2011).

Martinovic (2015, p. 4-5) nos recuerda que tal principio no será útil si sólo actúa de forma reactiva, sino más bien por el contrario, opera con una divulgación voluntaria y proactiva de información sobre opciones, planes o programas. Como adiciona Schmid-Assmann (1998, p. 292), “no necesariamente el aumento de información disponible conduce a unas mayores cotas de libertad. Más bien se crean nuevas asimetrías que obligan a plantearse si no existe una responsabilidad del Estado por la procura de información”. De igual forma, no sólo es necesario que las Administraciones difundan información del sector público, sino y sobre todo, que éstas

lo hagan de manera estructurada, abierta y procesable, con el fin que pueda ser fácilmente reutilizada (SCHMIDT-ASSMANN, 1998; GUADIÁN 2010, citados por CERRILLO-I-MARTÍNEZ AGUSTÍN, 2012).

Resulta por tanto, que la utilidad de la transparencia está supeditada a la entrega de información clara, oportuna y de forma sencilla de las decisiones públicas. No basta que las Administraciones pongan su información a disposición de los ciudadanos, sino que además, se logre que dicha información sea conocida de forma “efectiva” por ellos, lo que LINDSTEDT y NAURIN (2010, p. 302) han denominado como “publicidad de la transparencia”. Como se desprende de las palabras de Sáez (2011), la transparencia entonces debe generar una información relevante, de calidad, accesible y fiable.

En lo referente a las leyes y al acceso a la información, debemos reflexionar sobre la necesidad que este articulado busque garantizar el real acceso a la información, la rendición de cuentas, y en definitiva, promuevan mostrar abiertamente todo lo público, y no se entrapen en poner el foco en las limitaciones a la información, dejando que este punto tenga más importancia que lo primero. De igual forma, algunos marcos normativos son muy subjetivos o amplios, dejando al arbitrio de cada organismo público su variada interpretación y aplicación, sin mencionar aquellos que existiendo una ley no la cumplen, por lo que claramente este marco jurídico termina siendo sugerente más que obligado.

Una realidad que destaca Sáez (2011) al respecto, es aquella que alude a que en la tradición escandinava (norte de Europa) prima el principio que todos los documentos oficiales son públicos, y por ello, susceptibles de consulta a no ser que la ley los declare secretos. En cambio, en la cultura o tradición latina y española, la información se considera un patrimonio del poder y de los que lo desempeñan: políticos y burócratas. Aquí, la pregunta es por lo tanto ¿En cuál de las dos posiciones anteriores estaremos nosotros si queremos una transparencia real?

Por último, nos preguntamos *¿Cómo se vincula la transparencia con el control en lo público?* La transparencia, junto al control, deben ser principios que necesitan trabajar unidos y actuar complementariamente. La transparencia por su lado debe ser una vitrina del actuar público, y nos debe abrir el camino para medir y evaluar, donde posteriormente el control hará su parte de corrector y buen asesor al entregar propuestas que mejoren los resultados de lo medido. Una de las grandes barreras del control y la rendición de cuentas en lo público, es prescindir de una eficaz transparencia.

Si queremos crear una cultura pública que se implique y aplique la transparencia, debemos potenciar y formar a nuestros funcionarios, estableciendo los incentivos necesarios en

temas básicos como ética y probidad pública, gobierno abierto, Gobierno Electrónico, control público, TIC aplicadas al aparato público, entre otros. Y sobre todo no olvidar, que si la transparencia no está funcionando y dando frutos desde la “sugerencia”, debemos “obligarla”.

4 La eficiencia y eficacia administrativa como columnas de una buena gestión pública

Tanto la eficiencia como la eficacia son dos conceptos que miden la productividad en el uso de los recursos, y cada vez más los vemos aparecer en los actuales discursos políticos y planificaciones organizacionales internas ¿Por qué?, porque además de ser exigidos en las cartas constitucionales, vienen a ser el vehículo por el cual el Estado puede hacer más con menos, y lograr los objetivos propuestos de cara a mejorar la vida de las personas ¿*Qué debemos entender por eficiencia y eficacia?* En relación con la primera hay que decir que busca básicamente aprovechar al máximo los recursos utilizados para lograr sus objetivos, enfocándose en el medio para lograr las metas. Su trabajo es maximizar, gestionar, controlar y mejorar constantemente el uso de los medios que permiten lograr los fines propuestos. Es una medida de lo que cuesta cada unidad de resultado (OSBORNE y GAEBLER, 1994). Así, pasa a ser la relación existente entre los resultados obtenidos y los recursos empleados (LIPPI; MORISI, 2008, p. 322). Esta doctrina, como la llama McGregor Jr (1989), se sustenta en el análisis racional de los datos de producción. Por su parte Drucker (1986), menciona que es simplemente hacer las cosas bien. En la medida en que el administrador, gerente o gestor se preocupa por hacer bien su trabajo, se ocupa de la eficiencia, entendida como la mejor utilización de los recursos disponibles (CHIAVENATO, 2011).

La pregunta de carácter general que debemos hacernos cuando llevamos a la práctica este término, es ¿Se han utilizado racional y óptimamente los recursos disponibles para lograr el resultado esperado? Y de forma más precisa, deberíamos preguntarnos: ¿Estoy utilizando apropiadamente los recursos económicos/financieros/materiales/humanos de qué dispongo? ¿Estoy utilizando apropiadamente los tiempos/plazos para llevar a cabo mis actividades/tareas? ¿Existen tareas/actividades que no están agregando valor?, entre otras.

Con respecto a la *eficacia*, diremos que pone su acento en alcanzar los objetivos. Para Ballart y Ramió (2000) significa alcanzar los resultados e impactos previstos en relación con los problemas reales. Es la relación entre los resultados obtenidos y los objetivos logrados (LIPPI y MORISI, 2008). Conforme destacan Osborne y Gaebler (1994), la sociedad civilizada no puede funcionar eficazmente sin un gobierno eficaz, estando el problema en los sistemas (dinámicas) en los cuales trabaja la gente, más que en las mismas personas.

Tanto la Federación Española de Municipios y Provincias, FEMP (2008), la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, AEVAL (2009), y Goñi y Mayne (2000), concuerdan que la eficacia debe contrastar los resultados con las actividades planificadas o programadas. Es decir, debe comparar los resultados obtenidos con los previstos, agregando Chiavenato (1999) que debe alcanzar una de sus condiciones esenciales: la adaptación al ambiente externo.

Las dos preguntas generales que debemos hacernos cuando implementados este concepto en lo público son ¿Se cumplió él o los objetivos?, y ¿En qué grado o nivel se han cumplido los objetivos predefinidos? Lo que le interesa a la eficacia es saber si se logró todo el esfuerzo puesto en una actividad o tarea.

¿Cómo se vincula entonces la eficiencia y eficacia con el control en lo público? Aquí ambos conceptos vienen a ser promotores del control público, ya que a través de la medición de ellos se está controlando el quehacer o la toma de decisiones de las autoridades en el uso de recursos de todo tipo. La eficiencia y eficacia saldrán a la luz luego de haberse realizado un control previo del quehacer público. No obstante, debemos entender que al realizar un análisis de ambos, paralelamente, también estamos realizando un control de nuestra actividad en cuestión. Lo que no podemos dejar de preguntarnos en relación con el objeto de este artículo, es ¿Cómo podemos pensar en dar respuesta a esta actual incertidumbre, mayores exigencias ciudadanas, y un mejor uso de los medios públicos, si no somos capaces de lograr medir y saber si nuestros recursos cumplen los objetivos que nos señalan estos dos conceptos? La contestación a ello, nos dirá que tan avanzados estamos.

5 El uso del Big Data e inteligencia artificial como potenciadores de mejores decisiones públicas

Como ya hemos aludido en nuestra introducción, la situación actual que decanta en una crisis de todo tipo y que probablemente sea la dinámica de aquí a futuro, presenta un panorama preocupante: pero no por ello desafiante. La estructura y manera de pensar de las Administraciones debe cambiar de lo mecánico o solo ejecutoras a lo pensante; de lo burocrático a lo reflexivo, y este paso, no se da de un día a otro sin antes incidir en el motor de este sector público: sus personas; y en lo que ellas necesitan para tomar sus decisiones: mejores datos e información.

¿Qué podemos entender por Big Data? La sociedad genera constantemente datos y la mayoría son almacenados digitalmente; aquí hablamos de información geográfica, estadística,

datos meteorológicos, datos de la investigación, datos de transporte, datos de consumo de energía, datos de salud, redes sociales, banca on-line, etc. Esto es lo que se ha denominado los grandes datos o Big Data (MONLEÓN-GETINO, 2015). Se puede comprender el Big Data como el análisis de grandes volúmenes de datos y el uso de ellos en la co-creación y mejores decisiones (más racionales y precisas). Son nuevas tecnologías que hacen posible el almacenamiento y procesamiento, además del uso que se hace de la información obtenida a través de dichas tecnologías (UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID, 2021). Según Niño y Illarramendi (2015), es el:

Conjunto de tecnologías específicas, de entre las utilizadas en Data Mining o Business Intelligence, que facilitan el procesamiento y análisis de datos cuando su volumen o su complejidad de tratamiento es excesivamente grande para las capacidades de cómputo de una máquina de uso convencional (Niño y Illarramendi, 2015, p. 2).

Conforme sostiene la Comisión Europea (2021), este término se refiere a grandes cantidades de datos producidos muy rápidamente por un gran número de fuentes diversas. Estos datos pueden ser creados por personas o generados por máquinas, como sensores que recopilan información climática, imágenes satelitales, fotografías y videos digitales, registros de transacciones de compra, señales GPS, etc.

Como podemos apreciar, la información -y siendo más precisos “mejor información”-, es hoy la clave en la realidad cambiante y exigente que enfrenta el Estado. Esta manera de gestionar grandes volúmenes de información va a contribuir significativamente a su labor al ser más certero en dónde, hacia quiénes y cuántos recursos disponer para su quehacer social.

Variedad de factores explican la creciente adopción de las tecnologías Big Data en los últimos años. Por un lado, tenemos una sensible reducción en la barrera económica de entrada, gracias al amplio conjunto de herramientas de código abierto que implementan los avances en este campo, y a la disponibilidad cada vez más asequible a plataformas de Cloud Computing (computación en la nube) que nos facilitan el acceso a grandes conjuntos (clústers) de máquinas en modo de servicio o alquiler dinámico, pagando sólo por el gasto en recursos que hagamos en el momento. A esto, se une también el auge de conceptos como Internet of Things (Internet de las cosas), que posibilita la proliferación de todo tipo de dispositivos capturando y compartiendo datos para analizar diversos procesos en diferentes campos de aplicación. Todo lo anterior, junto a la enorme repercusión mediática que adquieren muchas de las innovaciones tecnológicas generadas en entornos como Silicon Valley, EE.UU.; o en Japón, entre otros, explica la popularización del término Big Data y el interés por parte del público en general, más allá de contextos especializados (NIÑO y ILLARRAMENDI, 2015).

¿Cómo este análisis masivo de datos nos pueda ayudar en nuestro quehacer público?

Este análisis de datos masivos nos permite crear conexiones de información, hacer hablar a los datos entre sí, y buscar correlaciones que nos faculten descubrir otras verdades que no hemos podido observar desde el ojo humano. Esta posibilidad de ahora mirar los miles y miles de datos públicos e interrelacionarlos, es volver a descubrir la verdad, verdad que nos hace mucha falta para saber que es lo importante de aquello que no. En una política pública, por ejemplo, nos permitiría cruzar información transversalmente de varios de los proyectos sociales y programas, y analizar seguidamente sus deficiencias y éxitos de forma rápida, obteniendo información que nos permita eliminar aquello que no agrega valor público.

Dentro de la utilidad que el Big Data nos presenta, aquella que es imputable a todo sector público está dada por:

- Es escalable, lo que significa que si cada vez hay más datos, se pueden colocar más máquinas e incluir nuevas analíticas y más información.
- Es rápido y económico respecto a la infraestructura de almacenamiento. Por ejemplo, a través de servicios de computación en la nube, los cuales se pagan sólo por lo consumido.
- La mayoría de aplicaciones pertenecen a la comunidad Open Source, software de código abierto o que forma parte del dominio público.
- Su gran utilidad radica en entregar “mejor y más oportuna” información para tomar “mejores y más oportunas” decisiones.

En adición a ello, la Comisión Europea (2021) ha sostenido que la analítica y el procesamiento de datos mejorados, especialmente referidos a Big Data, permiten:

- Transformar las industrias de servicios de Europa generando una amplia gama de productos y servicios de información innovadores.
- Aumentar la productividad de todos los sectores de la economía mediante una mejor inteligencia empresarial.
- Abordar mejor muchos de los desafíos que enfrentan nuestras sociedades.
- Mejorar la investigación y acelerar la innovación.
- Lograr reducciones de costos a través de servicios más personalizados.
- Aumentar la eficiencia en el sector público.

MONLEÓN-GETINO (2015) ha afirmado que con la capacidad de generar toda esta información valiosa procedente de los sistemas digitales, las empresas y los gobiernos están lidiando con el problema de analizar los datos para dos propósitos importantes: 1) Ser capaces

de detectar y responder a los acontecimientos actuales de una manera oportuna; y 2) Para poder utilizar las predicciones del aprendizaje histórico con todos los datos recogidos anteriormente.

A modo de reflexión, y respondiendo en parte al objetivo de este artículo, diremos que un aspecto crucial de este concepto es mostrar la racionalidad que debemos tener en nuestras decisiones y cómo los datos pueden ser el soporte de ellas. En lo público vemos que todavía cuesta razonar en base a datos, y con ello “aprender de los errores”. La retroalimentación, basada en la escucha activa, debe ser el combustible para mover el motor de la inteligencia colectiva. Así, esta inteligencia entre todos, basadas en análisis de datos, debería crear y a la vez retroalimentar la inteligencia institucional, la cual nos entregará en definitiva un mayor valor público. Los datos nos permiten automatizar tareas, siendo este otro desafío al cual nos empuja el Big Data.

5.1 Inteligencia Artificial (IA) para una administración pública más pensante y menos mecánica

Es cierto que ahora las que piensan son las máquinas, sin embargo, somos nosotros quienes debemos crearlas, programar sus primeras órdenes, y sobre todo, indicarles que necesitamos de ellas para mejorar la vida de todos. La gestión del Big Data de la mano de la Inteligencia Artificial (IA en adelante) debería aportar a la Administración mejores capacidades para planificar, tomar decisiones, controlar y evaluar nuestros sistemas complejos de gobernanza. Más aún, la IA alimentada por el Big Data puede estimular nuevos sistemas de control de la corrupción política (CLAD, 2020, p. 18). En conformidad con lo expresado por la Unión Europea (2021), la IA está jugando un papel muy relevante en la transformación digital de toda la sociedad, afectando a gran parte de la vida de las personas. Su rápido avance está modificando las dinámicas tanto en el trabajo, empresas y finanzas, como en la sanidad, seguridad, agricultura y en muchas otras áreas. Conforme ha manifestado Criado y Gil-García (2019), una nueva generación de tecnologías está cambiando el panorama público y las capacidades institucionales para crear valor. Este enfoque basado en "tecnologías y estrategias inteligentes" podría mejorar la capacidad del aparato estatal para hacer frente a problemas complejos, diversos, y sobre todo, históricos. No obstante, todavía este uso de la IA en el quehacer gubernamental sigue siendo limitado (ENGSTROM et al., 2020; SOUSA et al, 2019; SUN & MEDAGLIA, 2019, citados por HENMAN, 2020).

Con arreglo a la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública (CLAD, 2020, p.10), el impacto más relevante de la IA es centrarse en la extracción de patrones para

inferir, predecir y reconocer tendencias o comportamientos más probables a partir de un cúmulo de datos. Se basa en sistemas matemáticos complejos, en forma de algoritmos, que permiten realizar esas inferencias y detectar valores atípicos que aportan información valiosa, es decir, que agrega valor. En las últimas décadas se ha visto como la disponibilidad de grandes bases de datos ha ido permitiendo alimentar una IA que tiene implicancias impensables. Como resultado, la IA ha seguido procesando e interpretando datos a velocidades aún más rápidas (NEWELL y MARABELLI, 2015). En tal escenario, este concepto ha pasado a ser una herramienta flexible para las innovaciones de servicios en diversas industrias (Stone *et al.*, 2016) con técnicas aplicadas para adaptarse a cada sector (CHEN; JAKEMAN; NORTON, 2008. Todos en SOUSA et al, 2019).

El Parlamento Europeo (UNIÓN EUROPEA, 2021) ha definido a la IA como la “habilidad de una máquina de presentar las mismas capacidades que los seres humanos, como el razonamiento, el aprendizaje, la creatividad y la capacidad de planear”. Añadiendo que esta habilidad faculta que los sistemas tecnológicos perciban su entorno, se puedan relacionar con él, resuelvan problemas y actúen con un fin específico. Tales sistemas, por lo tanto, vienen a ser autónomos (funcionar sin intervención humana), y pueden aprender e identificar patrones para tomar decisiones y diferentes conclusiones basadas en el análisis de diferentes situaciones (SOUSA et al, 2019). El libro blanco (COMISIÓN EUROPEA, 2020, p. 2), por su parte, destaca que la IA “es una combinación de tecnologías que agrupa datos, algoritmos y capacidad informática”. Resaltando que los avances en computación y la creciente disponibilidad de datos vienen a ser un motor fundamental en el pronunciado crecimiento de esta nueva tecnología. Desde una visión macro, este documento clasifica la IA en dos tipos: a) Software. Asistentes virtuales, software de análisis de imágenes, motores de búsqueda, sistemas de reconocimiento de voz y rostro; y b) Inteligencia artificial integrada (Hardware). Robots, drones, vehículos autónomos, Internet de las Cosas. Entre los ejemplos más habituales de aplicación de la IA podemos mencionar: compras por internet y uso en publicidad; casas smart, ciudades e infraestructuras inteligentes; vehículos inteligentes; dosificación de sistemas de agua para plantas y hortalizas (agricultura); predicción y diagnósticos en salud; situaciones y necesidades críticas como el Covid-19, etc.

Hacia Europa, la Unión Europea (2021) ha señalado la necesidad de desarrollar una IA que genere confianza, elimine cualquier tipo de sesgo y discriminación, contribuya al bien común, al tiempo que asegure que las empresas y la industria prosperan y generan crecimiento económico. Desde lo jurídico, su Parlamento aprobó a octubre de 2020 tres informes que estudian cómo regular la IA para impulsar la innovación, el respeto de estándares éticos, y la

confianza en la tecnología. Sumado a ello, también hay que añadir que su desarrollo depende de una estrategia europea de datos eficaz, aprobando el Parlamento a tal respecto una propuesta sobre legislación de datos al 25 de marzo de 2021.

Por lo que concierne en particular al aparato público, la realidad de este sector - presionado por las grandes crisis de todo tipo antes referidas- está demandando que tanto las Administraciones, los hospitales, la economía, los servicios públicos y toda área vinculada, empiecen a adoptar rápidamente productos y servicios que se basen en esta IA (COMISIÓN EUROPEA, 2020). Tal conocimiento representa una racionalidad instrumental, la cual tiene sentido y valor público a condición de que esté en función de la racionalidad política y social de los valores y los principios de los derechos humanos, así como del bienestar y de la seguridad jurídica (CLAD, 2020, p. 17).

Como nos hace presente la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública (CLAD, 2020, p. 17-18), en el sector público conviven tres modelos de gestión que deberían beneficiarse de la IA: a) El ámbito burocrático es especialmente susceptible de ser gestionado por la vía de la IA y de la robótica mediante la automatización inteligente de los procesos, el blockchain y otros mecanismos análogos; b) El ámbito de gestión o gerencial que se encarga de la prestación de los servicios públicos es susceptible de una gran mejora a nivel de eficacia (mayor calidad y amplitud de los servicios públicos) y a nivel de eficiencia; y c) El ámbito de gobernanza de las redes público-privadas de carácter complejo (externalizaciones o terciarizaciones y asociaciones público-privadas) deben ser dirigidas por el organismo público que ejerza las funciones de principal, el rol de metagobernador.

Existen variadas herramientas con IA que ya sean ido introduciendo en la Administración para mejorar la vida de las personas, entre las cuales podemos destacar (eCityclic España, 2021)²: 1) Chatbots. Asistentes virtuales en las páginas web; 2) Mejoras de usabilidad con inteligencia artificial. Se instaló IA en el portal web del Ayuntamiento de Mataró (España) que permite interpretar datos externos y obtener conocimiento sobre estos para después mejorar aspectos de navegación; 3) Soluciones IoT: Aquí se hace referencia a la IA unida al “internet de las cosas”. Por ejemplo, en un sistema de cámaras de seguridad la tecnología mencionada permitiría no solo grabar a una persona, sino que reconozca quién es esta persona. En entidades públicas, el IoT se usa sobre todo en soluciones de movilidad o geolocalización.

² <https://www.ecityclic.com/es>. Recuperado al 6 de junio de 2022.

En base a lo manifestado, y en respuesta al objetivo de buscar la utilidad de esta IA para la administración pública, vemos que tales tecnologías inteligentes tienen el potencial de fomentar la co-creación de servicios públicos y la generación de valor en los procesos de gestión. El análisis de datos buscando otras verdades hace que sea un recurso fundamental para tomar no sólo mejores decisiones, sino también otras decisiones. Conforme se destaca en la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública (CLAD, 2020, p. 14), la gestión del conocimiento puede llegar a ser una gestión de enorme valor público, si contribuye a dar forma y estabilidad al gobierno digital y a administrar los procesos estructurados y accionables por la IA en la Administración que conducen a niveles superiores de bienestar y seguridad. No obstante, y como antes aludimos, la IA debe regularse en lo necesario, permitiendo que sea libre y que desarrolle todo su potencial. Claramente aquí existe un problema de privacidad y control de la información. Por ello, vemos entonces que todavía existe el gran reto de crear un marco regulatorio que faculte su uso de la forma más segura posible.

5 Calidad e Innovación: qué debemos entender por calidad en lo público y por qué innovar. Preguntas y respuestas

Finalmente, y como hemos resaltado en el objetivo de este escrito, necesitamos exigir una Administración que haga frente a este escenario actual de incertidumbre mundial, y otros dos conceptos que no podemos dejar de poner en práctica e involucrar a todos en su trabajo, es la mejora y logro de una calidad que sea percibida por la ciudadanía; y una innovación que genera valor público creando y asumiendo mayores riesgos; todo ello, partiendo de la condicionante que ambos conceptos deben estructurarse y diseñarse desde la propia sociedad.

La calidad se ha convertido en un factor prioritario dentro del campo de la gestión pública, ad extra de la satisfacción de los ciudadanos dentro de una nueva cultura de excelencia, con evidentes repercusiones ad intra-respecto a la organización, a los procedimientos y a las actividades de unidades y servicios públicos (MORENO y BATALLA, 2003). Esta condición en un servicio o cualquier materia del quehacer público debe decantar en un trabajo previo participativo, medible y definiendo qué se entenderá por calidad. Hoy por hoy, y como destaca Beltrán (2000, citado por SÁEZ, 2011), el Estado debe responder cada vez más a la “insaciabilidad de la demanda de calidad” por parte de los ciudadanos.

Hablar de calidad es referirnos primeramente a algo subjetivo, ambiguo y de un significado muy amplio, donde como señalan Render y Heizer (2014) esta condición se encuentra en los ojos del observador. Con arreglo a algunos connotados estudiosos, esta

condición se puede caracterizar como: lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora (DRUCKER citado por CASTERÁ, 2004, p. 12); se basa en las necesidades del cliente (JURAN, 1988); es aquella que tiene una característica subjetiva dada por el cliente, y otra objetiva entregada por las propiedades del producto o servicio (SHEWHART, 1931); recae en dos categorías: producto o servicio y cliente (GENISHI, 1979. JURAN, SHEWHART y GENISHI citados por HOYER y BROOKE, 2001); está formada por aspectos tangibles e intangibles (CHAPMAN, 2006, p. 8). Conforme destaca Ishikawa (1997, p. 53), esta propiedad es más que sólo calidad del producto, interpretándola de una manera más amplia como calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división (unidad), calidad de las personas, calidad del sistema, calidad de la empresa, entre otras. Por último, Deming (citado por HOYER Y BROOKE, 2001; y por SCHROEDER, 2004), nos indica que la dificultad en definir calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará.

En lo público, esta calidad lleva en su interior el germen de la relatividad (SÁEZ, 2011). Esta debe seducir a su ciudadanía reorientando los objetivos a un horizonte acertado. Los beneficios directos en la implementación e implicancia con esta propiedad son evidentemente plausibles y tangibles, señalando Crosby (1987, p. 9) que “La calidad no sólo no cuesta, sino que es una auténtica generadora de utilidades”, donde Senlle (1983) expone que sus ventajas para el aparato público pasan por: a) Asegurar la continuidad del equipo de trabajo, b) Reducir el déficit, c) Mejorar el servicio al cliente interno y externo, d) Integrar el cliente en la organización, e) Mejorar la imagen de la Administración, y f) Mejorar la gestión siendo más competitivos, entre otras.

Para alcanzar esta calidad, o una mayor, debemos innovar. La innovación es un concepto practicable, real y necesario, que nos invita a mirar lo mismo con otros ojos. Hablar de innovación, es hablar de una sociedad que se potencia y se nutre del conocimiento para mejorar su calidad de vida. Solo hay que viajar unos años atrás para ver que tanto la evolución de las organizaciones a lo que hoy han llegado y los diferentes paradigmas hacia el sector público como la Nueva Gestión Pública (BARZELAY, 1998), la Gobernanza; la visión de la reinención del gobierno (OSBORNE y GAEBLER, 1994); las TICs; el Gobierno Abierto; el Big Data y la IA, entre otras (Blockchain), han llevado ineludiblemente a que la innovación nos encontrara, o dicho de otra forma, cayéramos sin más remedio en su dinámica. Como se destaca en la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública (CLAD, 2020), hoy existe un debate profundo sobre cómo afrontar desde los gobiernos los retos de un mundo de grandes

aglomeraciones humanas, creciente envejecimiento poblacional, acelerado desarrollo tecnológico, economía global y del conocimiento, y nuevas formas de organización social: aquí, entonces, la innovación tiene mucho que decir en esta tarea. Ya Ramió (2016) al respecto ha mencionado que la literatura anglosajona sigue insistiendo en la lógica que los partenariados público-privados son una buena forma para incentivar la eficiencia en la prestación de servicios públicos, destacando aquí lo fundamental de colaborar de forma efectiva.

La acción o ejercicio de innovar debemos entenderlo como un proceso continuo, donde la génesis de la palabra se enfoca en “cambio, transformación, nuevo estado”. Debe ser un trabajo colaborativo y que busque verdades. Es más bien un viaje colectivo que un esfuerzo individual, siendo el fracaso de determinadas políticas el principal estímulo para construir políticas innovadoras. Se ha convertido en un concepto mágico que transforma las Administraciones (LANDRY, 2000; GUIA et al, 2009; POLLITT; HUPE, 2011; todos citados en BRUGUÉ et al, 2014). En una definición integral, tanto la OCDE (2005) y la Directiva Europea 2014/24/UE en su artículo 2.22, indican que esta transformación se define como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto, bien o servicio, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo, o las relaciones exteriores.

Fue Schumpeter a inicios de 1940 (citado por MENGUZZATO, 2009), quien ya concibió la innovación como un fenómeno inmerso en un proceso de mayor calado por afectar a la economía global, y que calificó de “destrucción creativa” permanente. Las aproximaciones evolucionistas por su parte (NELSON y WINTER, 1982), ven la innovación como un proceso dependiente de la trayectoria en la que el conocimiento y la tecnología son desarrollados a través de las interacciones entre los diversos actores. La innovación como sistema (LUNDVALL, 1992; NELSON, 1993), por otro lado, estudian la influencia de las instituciones externas, definidas en sentido amplio, sobre las actividades innovadoras de las empresas y de los otros agentes. Acentúa la importancia de la transferencia y de la difusión de las ideas, de la experiencia, del conocimiento, de la información y de otros muchos elementos (todos citados en OCDE, 2005). Desde sus connotaciones más comunes, vemos que la innovación puede ser definida como un cambio razonable en la operación de las organizaciones (MOORE et al., 1997, p. 276). Un producto diferente o servicio creando un nuevo potencial de satisfacción, en lugar de una mejora (DRUCKER, 2001); nuevas ideas que funcionan y aplican (MULGAL y ALBURY, 2003; HARTLEY, 2006); aplicación y/o adaptación de nuevos conocimiento (OSBORNE y BROWN, 2005); son nuevas ideas que funcionan en relación a su capacidad para crear valor público (MULGAN, 2017); es encontrar nuevas y superiores maneras de hacer las

cosas (SEMPLE, 2015); tiene un carácter elástico y está en permanente actualización (CLAD, 2020:3); y por último, no es sólo aplicar tecnología a un proceso que no lo tenía, sino sobre todo, es cambiar nuestro pensar y búsqueda a nuevas formas de hacer las cosas (OCHSENIUS, 2019).

Ahora, si obtenemos desde estas definiciones algunos rasgos típicos, vemos entonces que la innovación: es un cambio; su acción debe ser la creación y co-creación de valor público (colaboración); es una novedad, algo diferente; es aportar nuevas ideas que generen valor; es mejorar resultados; es incluir nuevos productos o mejorados, servicios o formas de hacer las cosas; es generar un nuevo conocimiento; se puede llamar innovación solo si hay resultados exitosos.

El mismo Schumpeter (1934, citado por OCDE, 2005) definía las innovaciones en dos grandes grupos: radicales, las cuales originan los grandes cambios del mundo; y progresivas, alimentan de manera continua el proceso de cambio. Tal autor, propuso una lista de cinco tipos de innovación: introducción de nuevos productos; introducción de nuevos métodos de producción; apertura de nuevos mercados; desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos; creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad. Drucker (1996), por su parte, sostenía que hay esencialmente tres tipos: innovación en producto o servicio; innovación en el mercado, y el comportamiento y los valores de los consumidores (innovación social); e innovación en las diversas habilidades y actividades necesarias para hacer los productos y servicios, ubicándolos en el comercio (innovación gerencial). Por último, y según lo establecido en el Manual de Oslo, existen cuatro tipos principales de innovación (OCDE 2005): Innovación de producto; Innovación de proceso; Innovación de mercadotecnia; e Innovación de organización. Asimismo, este manual distingue la innovación radical y la innovación incremental. A la tipología anterior, la Cámara de Comercio de España (2022) agrega otro tipo llamado “innovación en la gestión”, que se entiende como la definición de nuevos procedimientos para sistematizar ciertas operaciones (compras, control de calidad, seguridad en el trabajo, etc.).

Una característica común a todos estos tipos de innovaciones es que deben haber sido introducidas en el mercado y deben haberse utilizado con éxito. Se dice que un proceso, un método de comercialización o un método de organización se ha introducido cuando ha sido utilizado efectivamente en el marco de las operaciones de una empresa (OCDE, 2005). Así, la práctica innovativa nos obliga a prototipar las posibles soluciones y probarlas o testearlas, y luego que han tenido éxito, recién podemos hablar de innovación. Hasta aquí, entonces, podríamos señalar a modo de reflexión que la innovación: a) Debe asumir riesgos para crear,

b) Es una cuestión de aptitud y voluntad a querer crear, c) Es una combinación de actitud y método, d) Necesita apoyo y liderazgo, e) Debe existir una estimulación de los empleados, como la creación de ambientes de innovación, f) Deben existir metodologías e instrumentos para obtener innovación.

¿Qué debemos entender entonces por innovar en lo público? Innovar en el Estado es buscar generar “valor público”, es decir, satisfacción ciudadana. Como destacan Osborne y Gaebler (1994, p. 24-53) citando a Proust y Keynes respectivamente: “el verdadero descubrimiento no consiste en buscar nuevas tierras, sino en mirar con ojos nuevos”; y “la dificultad (de cambiar) no estriba tanto en desarrollar nuevas ideas, como en despojarse de las viejas”. La innovación en lo público es la creación y aplicación de nuevos modelos de gestión, procesos, productos, servicios y métodos, los que dan lugar a importantes mejoras en la eficiencia, eficacia y en la calidad de los resultados (SÁNCHEZ, et al, 2013). Es el proceso de introducción de cambios significativos o novedades que transforman los servicios públicos con objeto de lograr mayor eficiencia, incrementar la aportación de valor al entorno y satisfacer las necesidades de la ciudadanía, la organización y la sociedad en general (GARCÍA; RODRÍGUEZ, 2013, citados por Diputación de Castelló et al., 2020). Desde los gobiernos locales en España, la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP, 2008) ha advertido que innovar es utilizar la creatividad de los empleados/as y los conocimientos científicos y tecnológicos, para generar y/o introducir procesos que aumenten el valor añadido a los clientes. Por último, el CLAD (2020, p. 3) ha afirmado que la innovación es la necesidad que la Administración tiene de anticiparse y adaptarse a los cambios sociales y, en general, a todo tipo de cambios que haga que la relación entre ciudadano-Administración se transforme y que la administración pública tenga los mecanismos necesarios y optimizados para poder satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

Según nos recuerda Semple (2015), este concepto reconoce su importancia internacional basada en encontrar nuevas y superiores maneras de hacer las cosas. Por ello, la innovación en el Estado debe ser analizada como un proceso de aprendizaje constante, donde las buenas prácticas se deben diseminar y afianzar. Así, para el “estudio de los sistemas de innovación es más propicio utilizar un concepto de innovación que incluya los procesos de aprendizaje, por medio de los cuales el conocimiento y las tecnologías son distribuidos de diferentes maneras en distintas áreas de interés” (HERRERA et al, 2011, p. 152). Con innovaciones como la Administración electrónica no sólo se persigue hacer lo mismo a través de Internet, sino también usar redes para hacer cosas nuevas (CORA, 2014). Según Porter (1990), la innovación requiere presión, necesidad y adversidad. De igual manera Brugué et al (2014, p. 10) nos

advierten que “...Cuando el músculo se muestra insuficiente, hemos de desarrollar el cerebro que nos ha de permitir hablar, pensar y, finalmente, innovar”.

La innovación en lo público pasa así a ser fundamental para mejorar los servicios y fortalecer la productividad, aportando nuevas ideas a viejos problemas (UNIÓN EUROPEA, 2017b). Al presente, la OCDE (2015) ha manifestado que el sector público tiene que ser más innovador si quiere hacer frente a los complejos desafíos actuales y satisfacer las expectativas cambiantes de la sociedad. Pero destaca que volverse verdaderamente innovador requiere cambios profundos y amplios en la cultura, y en las operaciones propias de la organización.

Es el Estado, como ha afirmado Mazzucato (2017, p. 15-21), quien debe establecer los cimientos para que luego los privados puedan invertir en innovación, dando el primer paso, y así, motivar e incentivar a que otros inviertan en esta materia. Según tal autor, el Estado se debe considerar un emprendedor que debe asumir riesgos y crear mercado.

En esta misma línea Novalles et al. (2022) expresan que puede ser eficiente que el Estado actúe como primer inversor en sectores de innovación que, considerándose estratégicos para el país, requieren mucho capital y presentan elevados riesgos tecnológicos y de mercado, dado que el sector privado previsiblemente no va a abrir estos caminos. Es esperable que el “capital riesgo” entrará cuando se perciban indicios de éxito y, por tanto, posibilidades de rentabilidad futura; en ese momento, la solución eficiente puede ser una colaboración con una distribución eficiente del riesgo, pero también de los potenciales beneficios.

En otro aspecto resulta relevante comprender que nuestra Administración y aparato público no están preparados estructural y legalmente para este cambio y desafío. Esto no se plantea para desmotivarnos en su implementación, sino más, bien, para entender que será un camino largo y de obstáculos el poder transformar la visión mecanicista y burocrática de esta organización por una pensante y que asuma mayores riesgos, si quiere verdaderamente obtener resultados diferentes. Ramió (2016) nos recuerda que la Administración posee un modelo weberiano combinado con un sistema de producción fordista o del tipo organizativo que Mintzberg (1988) denomina burocracia maquinal. Como ya nos hacía ver Beetham y Cabrian (1979), en las administraciones públicas predominan criterios de regularidad, seguridad y garantía, que se alejan de los parámetros de la necesaria innovación.

¿Qué beneficios nos entrega innovar en lo público? básicamente debemos innovar para mejorar la prestación de servicios y fortalecer la productividad, así como proponer nuevas ideas para antiguos problemas, donde el foco último sea mejorar el bienestar social. La innovación permite desbloquear mejoras radicales de productividad y eficiencia, quitando aquello que no agrega valor. Moran (2004) nos fundamenta que además de mejorar la prestación de servicios,

permite fortalecer la democracia, alinear mejor las actividades del gobierno y el sector público con las necesidades sociales, y ayuda a resolver las fallas (tan frecuentes) en el diseño e implementación de las políticas públicas. La OCDE (2005) destaca que la razón principal es simplemente para mejorar los resultados, bien aumentando la demanda o bien reduciendo los costes.

En una breve síntesis, diremos entonces que debemos innovar en el sector público porque:

- Ya no se puede hacer más ni tampoco lo mismo aplicando las mismas dinámicas, formas o decisiones para dar solución a problemas públicos.
- Porque los recursos son cada vez más escasos, y hay que aprender a utilizarlos correctamente.
- Porque la creatividad no tiene un costo económico tan grande, como aquel de hacer las cosas mal, y repetir los errores.
- Porque es parte del tiempo en el cual vivimos que nos exige adaptarnos rápidamente a los cambios.
- Porque ya no se puede seguir acumulando problemas sin resolver.
- Porque ya es tiempo de aprender a adaptarse, y no de seguir sólo indicándolo en el discurso.
- Y porque las presiones externas, globalización, TIC, crisis y tendencias en general, están haciendo que los sistemas económicos deban actualizarse, modernizarse e innovarse, para de esta forma estar en sintonía con las exigencias internacionales y poder competir y hacer negocios.

¿Cuándo innovar? La decisión de innovar se toma frecuentemente en un clima de gran incertidumbre (ROSENBERG, 1994 en OCDE, 2005). Sin embargo, hoy hay suficientes fundamentos para argumentar que el “cuándo” debe ser “ahora”: crisis económica permanente, crisis social como efecto de lo anterior, crisis sanitaria que ha puesto en jaque a la gestión de las estructuras públicas, y una incertidumbre que está pasando a ser parte de la estabilidad normal de los países, y algo con lo cual debemos comenzar a convivir.

¿Dónde podemos innovar en lo público? Según sostiene Hartley (2005), el sector público comprende siete dimensiones en donde se puede innovar: producto, proceso, servicio, posicionamiento, estratégico, gobernanza, y lingüística. Desde la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública (CLAD, 2020:12) podemos aludir que se puede innovar en dos grandes áreas: servicios a la ciudadanía, y en procesos internos. Luego, especifica más aun

destacando que se puede innovar en: a) Creación o mejora de los servicios públicos; b) En políticas públicas; y c) En transformar los servicios públicos al ciudadano para que sean digitales, mejorando la satisfacción de la población y economizando los recursos públicos.

¿Cómo innovar en el sector público? en primer lugar, es buscar superar o reducir al mínimo las barreras u obstáculos que, por ejemplo, tanto Mulgan y Albury (2003), Clark et al (2008), Brugué et al (2014), AEVAL (2016), y la propia la Unión Europea (2021) nos señalan que son principalmente: aversión al riesgo; falta de liderazgo en la materia; limitado conocimiento y aplicación de métodos innovadores; uso y gestión deficiente de datos para tomar decisiones; herencia y legado, referido a la tradición y burocracia de hacer las cosas (cultura burocrática); resistencias de los empleados públicos (diferentes intereses); el tamaño y complejidad del sector público; descoordinación entre los actores; objetivos y metas poco claras; muchos cambios en la AP que llevan a cansar a los empleados públicos; sin tiempo para pensar en la innovación; mentalidad cortoplacista; incertidumbre política, entre otros. En segundo lugar (o en paralelo), crear “ambientes o entornos innovadores” al interior de cada organismo que nos permitan comenzar a trabajar este concepto en reuniones grupales o por equipos. Estos espacios para la innovación son uno de los aspectos esenciales sobre el cómo empezar a crear, ya que permite libertad para opinar. A priori, las Administraciones son un espacio institucional en el que se generan las políticas públicas y al que podemos calificar como un entorno poco estimulante para la creatividad y la innovación, conforme nos indicó Beetham y Cabrian (1979) anteriormente. Sin embargo, tanto este autor como Brugué et al (2014) agregan que un liderazgo fuerte y decidido de la dirección política y de la dirección técnico-directiva puede transformar el escenario mencionado. Y en tercer lugar, desde una mirada macro, es fundamental adaptar y modificar en lo necesario la normativa pública que nos rige. Difícilmente las iniciativas al respecto podrán desarrollarse y generar beneficios públicos si el marco jurídico existente no nos permite o entorpece este actuar. Es claro que en la administración pública se debe hacer sólo lo que la ley establece; siendo también claro que si en esta norma no existe la facilidad, flexibilidad, espacio y tiempo para innovar, todo lo que se desee hacer sobre ello estará fuera de la ley.

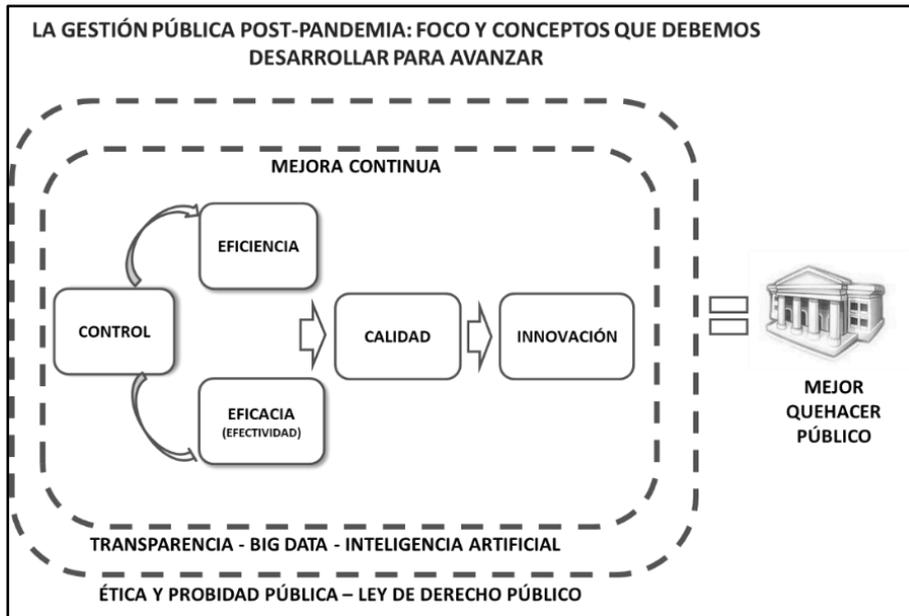
En este cómo innovar, se nos plantea la reflexión final que nos dice que debemos comenzar a modernizar desde afuera (consulta a la ciudadanía sobre qué Estado necesita), para luego, comenzar a innovar y cambiar culturas desde adentro (capacitar, formar, especializar, educar y motivar al RR.HH para crear, aprender a asumir mayores riesgos, trabajar con métodos, y todo esto, para generar mayor valor público).

Por último, y concerniente a sus retos, diremos que el principal desafío de la innovación es redefinir una Administración que agregue mayor valor público, haciendo las cosas de forma diferente e, incluso, haciendo cosas radicalmente nuevas. La “Carta Iberoamericana de innovación en la gestión pública” al 8 de octubre de 2020, nos plantea también ciertos desafíos basados en cinco pilares de la innovación inteligente: a) Orientación y visión estratégica (el análisis de prospectiva en las administraciones públicas); b) La gestión del conocimiento; c) La inteligencia colectiva; d) Inteligencia artificial, robótica y administración pública; y e) Un modelo relacional democrático, inclusivo, abierto y transparente.

Una administración gubernamental que pretenda innovar debe replantear sus procesos y dar lugar a marcos de trabajo propicios, y esto, es algo relacionado directamente con una perspectiva de gestión de calidad, orientada a facilitarle al ciudadano una relación más cómoda, ágil y a aumentar la capacidad de los servicios públicos (LÓPES y MARTÍN 2013). Como hoy en día se escucha en los ámbitos de la innovación pública: debemos hacérselo más fácil al ciudadano.

Finalmente, y dando respuesta al objetivo general de este escrito que buscaba evidenciar cómo el entendimiento, desarrollo y complicitad de los conceptos de control gubernamental, transparencia, eficiencia y eficacia administrativa, Big Data e IA, y calidad- innovación pública nos podrían ayudar a hacer frente a los grandes retos del presente y lograr alcanzar un mejor quehacer público (buen gobierno), tenemos resumidamente el siguiente esquema 2, donde cada concepto sigue su camino y es nutriente del siguiente hasta lograr alcanzar este “mejor quehacer público:

Figura 1 – La Gestión pública post-pandemia: foco y conceptos que debemos desarrollar para avanzar.



Esquema 2. Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el esquema 2, cada uno de los términos analizados y caracterizados tienen mucho que decirnos para ayudar a los gobiernos a ser mejores gestores, creíbles y entregar solución a las variadas dificultades actuales. Aquí adicionamos la ética pública y probidad que aunque no han sido parte de este escrito, si cumplen una labor garantista del buen hacer, educadora y formadora que debe potenciarse junto a la vocación pública. Dicho todo esto, sólo nos queda esforzarnos y ser valientes para presionar a las autoridades y burocracia administrativa a implementar en todo su potencial cada uno de estos aspectos tratados, y comenzar ya a servirse de sus beneficios. Hace unos diez años atrás la implementación de estos términos y sus implicancias eran relevantes; hoy, se hacen urgente, lo cual nos lleva a la siguiente conclusión: ya no podemos seguir sugiriendo su aplicación, sino, debemos obligar su implementación.

Conclusiones

¿Hacia dónde debemos dirigirnos hoy en día? La conclusión que podemos formular sobre todo este nuevo y real panorama, no es más que basarnos en la verdad para avanzar, así como acuerdos entre los actores públicos y privados que se respeten, y pongan el foco en intereses comunes. Debemos obligarnos como Administración a poner en práctica una participación, comunicación eficaz, transparencia, ética y probidad, control público “efectivo”,

y una cultura de calidad e innovación que entreguen beneficios palpables. La llamada “gestión operativa” (BARZELAY, 1998) debe ser un pilar para esta nueva Administración. El gobierno debe hacer pedagogía sobre sus políticas y toma de decisiones ante la ciudadanía, y sobre todo, discernir que el clima que nos acecha requiere irreversiblemente que nos entendamos más, potenciando para ello nuestras similitudes y respetando nuestras diferencias.

Los conceptos tratados en este documento y su relación con el logro de objetivos públicos nos muestran en consecuencia la relevancia práctica de entenderlos correctamente y saber sus beneficios y limitaciones. Quienes creen que se puede lograr una Administración inmejorable sólo desde las visiones tradicionales de gestión y control, claramente están equivocados a la luz de los hechos expuestos. El basarnos en conceptos como los aquí exhibidos nos deben hacer pensar que existe un conocimiento externo al utilizado por el aparato público, y del cual, éste debe extraer las mejores prácticas y dinámicas operativas para hacer mejor lo que está haciendo ¿Acaso no es esto lo que nos está demandando con ahínco nuestra sociedad?

El *control* es verdad. El control es racionalidad de actuación. El control es aprender de los errores. Es un pilar elemental si deseamos mejorar y obtener resultados de calidad. Hablar de esta función administrativa no significa estrangular o asfixiar la función pública, tampoco supervisar todo, y aún menos controlar solo aquello que definen unos pocos en respuesta a intereses particulares y/o un uso formalista. El control sólo será útil si se utiliza, y esta es una realidad que se debe mejorar en el sector estatal.

Por lo que respecta a la *transparencia*, sobre la cual hay que implicarse y no sólo aplicarse, hay que decir que esta vendrá a ser sólo útil cuando se disponga abiertamente sin excepciones de uso. Es común verla en la praxis sólo en algunos temas o temáticas de gobierno, sin estar articulada e implementada íntegramente en los procesos y sistemas de las Administraciones ¿Qué beneficio podemos obtener de una transparencia parcial? Sólo información parcial y decisiones que no abarcan toda la realidad. Debemos buscar una transparencia total con excepciones, y no una con mayores excepciones que libertades para mostrar el quehacer público. Una transparencia “útil” es aquella que pone a disposición información pública de forma oportuna, clara y simple; de otra forma, sólo es transparencia.

Con relación a la *eficiencia* y *eficacia* hay que resaltar que no solo basta con lograr los objetivos públicos, sino, y más aún por estos días, hacerlo con el máximo aprovechamiento de los recursos: ni de más, ni de menos. Tanto la eficiencia como eficacia no son conceptos nuevos, pero sí, han comenzado a flotar sobre las aguas turbulentas del mundo de hoy ¿Por qué? Por la sencilla razón de obligarnos a analizar lo que hacemos al ahora disponer de menos medios públicos.

El *Big Data* y la *IA*, por su parte, vienen a ser tecnologías que nos abren los ojos a ver más allá. Pueden darnos información que no creíamos podía existir, además de soluciones que no considerábamos podían plantearse. Es un mundo en el cual todavía estamos incursionando y queda mucho por saber. El gran temor son los datos e información en manos ajenas a un interés general, lo cual nos obliga a buscar regulaciones al respecto. No obstante, se debe tener cuidado con caer en el síndrome del miedo, el cual hará que ambos conceptos sólo se desarrollen limitadamente, cuando su potencial para mejorar la vida de las personas les exige que operen abiertamente.

Por último, y en lo concerniente a la *calidad e innovación*, ambas deben conversar recíprocamente. La primera enseñando a trabajar con calidad; y la segunda enseñando a crear, asumir mayores riesgos y colaborar entre todos, con la finalidad de aumentar el bienestar social. La calidad comienza siendo subjetiva, pero en la medida que la definimos y especificamos la acercamos a lo objetivo. La calidad no es algo que debemos comprar o copiar, sino trabajar y construir desde la tarea más mínima de nuestro quehacer, involucrando a todos en todo.

La calidad se debe conocer por sus beneficios; la innovación por encontrar nuevas formas de dar soluciones a problemas y/o desafíos. La innovación exige calidad; la calidad se alimenta de la innovación. La innovación sólo se podrá obtenerse desde una reflexión colectiva y democrática, y desde un espacio donde todos aprenden de todos. Lo más difícil de la innovación en lo público es crear el ambiente o espacio para que las personas puedan compartir ideas, propuestas o hablar sobre problemas comunes. Dar libertad y espacio para innovar es el primer gran paso que debemos dar (junto con adaptar la legislación pública actual en lo que sea necesario); y a la vez, la primera gran barrera que debemos sortear para avanzar.

Referências

AGENCIA ESTATAL DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS – AEVAL. **Calidad de la Administración Pública**: Una caja de herramientas para gestores (versión resumida). Colección Guías. Edita: Ministerio de Hacienda y Función Pública. 2016.

AGENCIA ESTATAL DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS – AEVAL. **Fundamentos de Evaluación de Políticas Públicas**. GUIAS Ministério de Política Territorial y Administración Pública. Madrid, 2010. Disponible en: http://www.clear-la.cide.edu/sites/default/files/Fundamentos_de_evaluacion.pdf

ALEGRE, Luis; BERNÉ, Carmen; GALVE, Carmen. **Fundamentos de economía de la empresa**: perspectiva funcional. 2ª edición. Barcelona. España, 2000.

ALFONSO, Luciano Parejo. La vigilancia, la supervisión y el control administrativos. Reflexiones sobre su formación, evolución y situación actual. In: **Control administrativo y justicia administrativa**. Edita INAP, 2016.

ALIENDE, José Manuel Canales. Algunas consideraciones sobre los nuevos retos de la modernización del control de las administraciones públicas contemporáneas. **Revista Auditoria Pública**, nº 58. Universidade de Alicante. Departamento de Estudios Jurídicos do Estado, 2012.

BALLART, Xavier; RAMIÓ, Carles. **Ciencia de la Administración**. Colección Ciencia Política, vol 8. Tirant lo Blanch, 2000.

BAQUER, Sebastián Martín-Retortillo. El reto de una administración racionalizada. **Cuadernos civitas**, 1983.

BARZELAY, Michael. **Atravesando la burocracia: Una nueva perspectiva de la Administración Pública**. Fondo de Cultura Económica, México, 1998.

BEETHAM, David; CABRIAN, Fernando Pérez. **Max Weber y la teoría de la política moderna**. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales. Madrid, 1979.

BOBBIO Norberto. **El futuro de la democracia. Política y derecho**. Fondo de Cultura Económica. México, 1986.

BRUGUÉ, Quim, BLANCO, Ismael; BOADA, Júlia. Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, nº 59. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo Caracas, Venezuela, 2014.

CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA. El Proceso de innovación. [s.d.]. Acessado em 22 de junio de 2022. Disponible en <https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-innovar/proceso>

CASTERÁ Juan José Camarasa. **La Calidad en la Administración Pública**. Educar en el 2000. Congreso de la Republica. Lima (Peru), 2004.

CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO - CLAD. Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado, 2020. Disponible em: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>

CERRILLO-I-MARTÍNEZ, Agustín. La contribución de las TIC a la mejora de la transparencia administrativa. **ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura**. Vol. 188 - 756 julio-agosto, 2012.

CHAPMAN, Stephen. **Planificación y control de la producción**. Pearson educación, México, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones**. Novena edición. México, 2011.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE - CEPAL. **Espacios Iberoamericanos: la economía del conocimiento**. Documento, 2008.

COMISIÓN EUROPEA. **Libro Blanco**: sobre la inteligencia artificial - un enfoque europeo orientado a la excelencia y la confianza. Bruselas, 2020. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0065>

COMISIÓN PARA LA REFORMA DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS - CORA. **Reforma de las Administraciones Públicas**. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. España, 2014.

CRIADO, Ignacio; GIL-GARCÍA, Ramon. Creating public value through smart technologies and strategies from digital services to artificial intelligence and beyond. **International Journal of Public Sector Management**, vol. 32, nº 5, 2019.

CROSBY, Philip. **La calidad no cuesta**. El Arte de Cerciorarse de la Calidad. México, 1987.

DIPUTACIÓN DE CASTELLÓN; RED DE ENTIDADES LOCALES POR LA TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA; NOVAGOB.LAB. **Innovación pública abierta**: ideas, herramientas y valores para participar en la mejora de la administración. Fundación NovaGob, 2017. Disponible en: https://novagob.org/wp-content/uploads/2017/12/Estudio-Innovaci%C3%B3n-P%C3%ABblica-Abierta_compressed.pdf

DRUCKER, Ferdinand Peter. **Management. Tasks, Responsibilities, Practices**. Truman Talley Books e.p. Dutton. New York, 1986.

ESCOBAR, Carlos Caicedo; AMADOR, Carlos Cortés. Enfoque organizacion y los modelos. **Ingeniería e Investigación**. Universidad Nacional de Colombia, 1997.

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS - FEMP. **¿Cómo abordar un plan de calidad y modernización en la administración local?** Grupo de Trabajo de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEM, 2008. Disponible en: http://femp.femp.es/files/566-256-archivo/FEMP_FINAL.pdf

GARCÍA, Álvaro Cuervo; ORDAS Camilo Vázquez. **Introducción a la administración de Empresas**. Quinta edición. Civitas, 2004.

GARCIA, Jose Pascual. **Régimen jurídico del gasto público**: presupuestación, ejecución y control. Estudios jurídicos. Madrid, 1999.

GARZA, Edmundo Guajardo. **Administración de la calidad total**. Editorial Pax, México, 1996.

GIL-ROBLES José María. **Control y Autonomías**. Madrid: Civitas, 1986.

GONZÁLEZ, Luiz Muñiz. **Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica**. Ilustrada. Grupo Planeta, 2003.

GOÑI, Eduardo Zapico; MAYNE, John. **Seguimiento de los resultados de la gestión en el sector público**: perspectivas desde la experiencia internacional. Ministerio de Hacienda, Instituto de Estudios Fiscales, 2000.

HARTLEY, Jean. Innovation in governance and public services: past and present. **Public Money and Management**, 2005.

HENMAN, Paul. Improving public services using artificial intelligence: possibilities, pitfalls, governance. **Asia Pacific Journal of Public Administration**, vol. 42, núm. 4, 209-221, 2020.

HERNÁNDEZ, Antonio M. López; RODRÍGUEZ, David Ortiz. El control de la gestión económico-financiera de las administraciones públicas. **La ciencia de la contabilidad**, p. 501-518, 2005.

HERRERA, Tomas Jose Fontalvo; QUEJADA, Raul; PAYARES, Joaquín Guillermo Puello. La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión. **Encuentros**, núm. 2, 147-160, 2011.

HOYER, R. W.; BROOKE, R.. O que é qualidade. **Revista Quality Progress**, v. 34, n. 2, 2001.

INNERARITY, Daniel. **El nuevo espacio público**. Espasa: Madrid, 2006.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - INAP. **La integridad en la contratación pública: buenas prácticas de la A a la Z**. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 2009.

ISHIKAWA, Kaoru. **¿Qué es el control total de calidad? Modalidad japonesa**. 11^a reimpresión. 1997.

KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz, CANNICE, Mark. **Administración una Perspectiva Global y Empresarial**. Mc. Graw Hill, 14^a edición. México, 2012.

KUZIEMSKI, Maciej.; MISURACA, Gianluca. AI governance in the public sector: Three tales from the frontiers of automated decision-making in democratic settings. **Telecommunications Policy**, vol. 44, n. 6, 2020.

LINDSTEDT, Catharina; NAURIN, Daniel. Transparency is not Enough: Making Transparency Effective in Reducing Corruption. **International Political Science Review**, 31(3), 301-322, 2010.

LIPPI, Andrea.; MORISI, Máximo. **Gestión y administración pública**. Colección Ciencia Política. Tirant lo Blanch, 2008.

LÓPEZ, Joaquín Ruiz.; MARTÍN, Eloy Cuellar. La Gestión de Calidad en las Administraciones Públicas Españolas. Balance y perspectivas. **Gestión y Análisis de Políticas Públicas**, Nueva Época, n° 10, 2013.

MA, Y. *et al.* Internet das coisas com inteligência artificial e serviço público inteligente. **Biblioteca Hi Tech**, v. 38, n. 1, pág. 165-179, 2020.

MARTINOVIC, Aleksandra. **Open public procurement in bih** - situation and perspectives in the light of international standards. Transparency International, 2015. Disponible en: https://ti-bih.org/wp-content/uploads/2015/10/Open_public_procurement_in_bih.pdf

MAZZUCATO, Mariana. **El Estado emprendedor: mitos del sector público frente al privado**. RBA Economía, 3^a edición, 2017.

MCGREGOR JR, E. Orígenes y tendencias del análisis de las políticas públicas. **Política y Sociedad**, 3, 7, 1989.

MENGUZZATO, B. **La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI**. Universidad de Valencia, 2009.

MINISTÉRIO DE LA PRESIDENCIA; AGENCIA ESTATAL DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS – AEVAL. **Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas**. Espanha, 2009. Disponible en: https://funcionpublica.hacienda.gob.es/dam/es/portalsefp/gobernanza-publica/calidad/red-interadministrativa/Carta_Compromisos_Octubre_2009.pdf.pdf

MONLEÓN-GETINO, A. El impacto del Big-Data en la Sociedad de la Información. Significado y utilidad. **Historia y Comunicación Social**, vol. 20, núm. 2, 427-445, 2015.

MOORE, H.; SPARROW, M.; SPELMAN, W. **Innovation in Policing: from Production Lines to Jobs Shops**. Chapter Twelve. Innovation in American Government. Washington: The Brookings Institution Press, 1997.

MORENO, Pedro Nevado-Batalla. Calidad de los servicios. **Revista Estudios Socio-Jurídicos**, vol. 5, n. 1. Bogotá (Colombia), 2003.

NAESSENS, Hilda. **Ética pública y transparencia**. XIV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles: congreso internacional, Santiago de Compostela, España. 2010. Disponible en <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00531532/document>, 2010.

NIÑO, Mikel; ILLARRAMENDI, Arantza. **Entendiendo el big data**: antecedentes, origen y desarrollo posterior. Economía del Cambio Tecnológico. Vol. 2, 2015.

NOVALLES, Alfonso. *et. al.* (coord.). **Modernización de la Administración Pública**: Grupo de Trabajo Mixto Covid-19. Comisión de seguimiento del Plan de Recuperación. Fedea Policy Paper, 2022.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO - OCDE. **Oslo manual**. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3ª edición, 2005.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO - OCDE. **The Innovation Imperative in the Public Sector**. Setting and Agenda for Action, 2015.

OSBORNE, David.; GAEBLER, Ted. **La reinención del gobierno**: La influencia del espíritu empresarial en el sector público. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona, 1994, 1994.

OCHSENIUS, Iván. El control como mejoramiento de la gestión y calidad en la contratación pública. **Revista de la Escuela Jacobea de Posgrado**, nº 15, 2018. Disponible en <http://revista.jacobea.edu.mx/Nº 15>.

OCHSENIUS, Iván. El control como primera línea de mejoramiento en materia de contratos o compras públicas. **Revista Encrucijada Americana** · Año 10 N°2, 2018b.

OCHSENIUS, Iván. La transparencia como control y beneficio de una contratación pública presente. **Revista Española de la Transparencia** No 4. Primer Semestre, 2017.

OCHSENIUS, Iván. **Mecanismos de Control, Mejora y Calidad en la Contratación Pública**. El Consultor de los Ayuntamientos. 1ª edición. Editorial Wolters Kluwer. ISBN 9788470524851, 2019.

PORTER, Michael. The Competitive Advantage of Nations. **Harvard Business Review**, 1990. Disponible en: https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf

RAMIÓ, Carles. La Administración pública del futuro. Horizonte 2050 (recensión). **Revista de Estudios Políticos**, 2018.

RAMIÓ, Carles. Una Administración pública de futuro sostenible económicamente e innovadora en el contexto de la globalización, **Cuadernos de Gobierno y Administración Pública** 3-2, 2016.

RAMÍREZ-ALUJAS, Álvaro. Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa. Estado, gobierno, gestión pública. **Revista Chilena de Administración Pública**. n. 19, p. 5-50, 2012.

RENDER, Barry; HEIZER, Jay. **Principios de Administración de Operaciones**. 9ª edición. México: Pearson Education, 2014.

SÁEZ, Manuel Arenilla. **Crisis y reforma de la administración pública**. Netbiblo, Oleiros (A Corunha), 2011.

SCHROEDER, Roger. **Administración de operaciones: Concepto y casos contemporáneos**. Mcgraw-Hill, 2004.

SEMPLE, Abby. **Public Procurement Analysis: guía para autoridades públicas sobre la Contratación Pública de Innovación**. Procurement of Innovation Platform, 2015.

SENLE, Andrés. **Calidad total en los servicios y en la administración pública**. Gestión 2000, 1993.

SOUSA, Wesley Gomes de; *et al.* **How and where is artificial intelligence in the public sector going?** A literature review and research agenda. Elsevier, Government Information Quarterly, [S.l.], v. 36, n. 4, 2019.

SOUSA, Wesley Gomes de; *et al.* **Procurement Internal Controls Are Weak**, Government Information Quarterly, 2006.

SOUSA, Wesley Gomes de; *et al.* **Standards for internal control in the federal government**. Washington, DC, 1999

TRIBUNAL DE CUENTAS EUROPEO. **Los dispositivos de rendición de cuentas y fiscalización de la UE: lagunas, redundancias y desafíos**. Luxembourg, 2014.

UNIÓN EUROPEA. **Fichas temáticas del semestre europeo calidad de la administración pública**, 2021. Disponible en: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester-thematic-factsheet-quality-public-administration_es.pdf

UNIÓN EUROPEA. Quality of Public Administration A Toolbox for Practitioners. ABRIDGED VERSION, 2017b.

UNIÓN EUROPEA. **Recomendación de la Comisión de 3.10.2017 sobre la profesionalización de la contratación pública construir una arquitectura para la profesionalización de la contratación pública.** Nota de Transmisión. Bruselas, 5 de octubre, 2017. Disponible en: <https://www.boe.es/doue/2017/259/L00028-00031.pdf>

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID. **Qué es el big data.** Acessado em: 28 de septiembre de 2021, 18:08. Disponible en: <https://www.masterbigdataucm.com/que-es-big-data>

VEGA, Santiago Fuentes; PÉREZ, Álvaro Casillas; RODRÍGUEZ David Eleno; ESCRIBANO, Santiago Fuentes; FOL Miguel Miaja; Rodríguez, Luis QUIRÓS. **El gasto público: ejecución y control.** 2ª Edición. Ministerio de Economía y Hacienda. España, 1999.

VIGNOLO, Carlos. Gestión Pública en la Era de la Gestión: Modernización para la Post-Modernidad. **Revista de Ciencia Política**, XV, 1993.

Villanueva, Luis AGUILAR. **Gobernanza y gestión pública.** Fondo de Cultura Económica. México, 2008.

VILLORIA, Marlene. Transparência e valor da transparência: Marco conceitual. IN: **Transparência nos governos locais: uma aposta para o futuro.** Fundação Democracia e Poder Local. Disponível em: www.governolocal.org/docs/publicaciones/Transparencia_ponencias2.pdf, 2012. Acesso em: 23 abr. 2018