



Introducción a la Administración Pública

Guía didáctica

++
++
++
++
++
++
++



Facultad:
Ciencias Económicas y Empresariales



Carrera:
Govtech y Administración Pública



Autor:
Francisco Alonso Requelme Paladines

Universidad Técnica Particular de Loja

Introducción a la Administración Pública

Guía didáctica

Mgtr. Francisco Alonso Requelme Paladines

Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilocialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

ISBN digital – 978-9942-47-540-4

Año de edición: octubre, 2025

Edición: primera edición

El autor de esta obra ha utilizado la inteligencia artificial como una herramienta complementaria. La creatividad, el criterio y la visión del autor se han mantenido intactos a lo largo de todo el proceso.

Loja-Ecuador



Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0)**. Usted es libre de **Compartir** – copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. **Adaptar** – remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: **Reconocimiento**– debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. No Comercial–no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. Compartir igual–Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

octubre, 2025

Índice

1. Datos de información	6
1.1. Presentación de la asignatura	6
1.2. Competencias genéricas de la UTPL	6
1.3. Competencias del perfil profesional	6
1.4. Problemática que aborda la asignatura	7
2. Metodología de aprendizaje.....	7
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje	9
Primer módulo	9
Resultado de aprendizaje 1	9
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	9
Semana 1.....	11
Unidad 1. Introducción: aproximación conceptual a la administración pública	11
1.1. Concepto y evolución histórica de la Administración Pública	12
1.2. Rol de la Administración Pública en la sociedad contemporánea	12
1.3. Tendencias globales: administración digital, GovTech y gobierno abierto.	13
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	17
Autoevaluación 1.....	17
Semana 2.....	20
Unidad 2. Estructura del Estado y su relación con la ciudadanía	20
2.1. Estructura y funciones del Estado	21
2.2. Relación entre administración pública, poder político y ciudadanía	22
2.3. Casos comparados: modelos de administración pública.....	23
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	25

Autoevaluación 2	26
Resultado de aprendizaje 2	28
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	28
Semana 3.....	29
Unidad 3. Corrientes teóricas y modelos contemporáneos en la Administración Pública	29
3.1. Teoría clásica, neoclásica y burocrática	30
3.2. Nuevas corrientes: Nueva Gestión Pública, Gobernanza y Open Government.	31
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	33
Semana 4.....	35
3.3. Retos teóricos y prácticos en la era de la inteligencia artificial y el big data.....	35
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	38
Autoevaluación 3	39
Semana 5.....	42
Unidad 4. Sistemas administrativos y gestión pública eficiente	42
4.1. Sistemas de planificación, presupuesto y control	42
4.2. Sistemas de talento humano en la Administración Pública.....	44
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	47
Semana 6.....	48
4.3. Innovación en sistemas administrativos: automatización y analítica de datos.	49
Actividad de aprendizaje recomendada	51
Autoevaluación 4	52
Semana 7	54
Unidad 5. Retos, innovación y sostenibilidad en la Administración Pública del siglo XXI	54
5.1. Retos de la administración pública en el siglo XXI	55
5.2. Impacto de la transformación digital y la inteligencia artificial	56
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	57

Semana 8.....	59
5.3. Sostenibilidad, transparencia y participación ciudadana	59
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	62
Autoevaluación 5	63
4. Solucionario.....	65
5. Referencias bibliográficas	71



1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

Emplear estrategias colaborativas, de resolución de conflictos y de comunicación efectiva, para alcanzar un alto desempeño en equipos de trabajo, promoviendo entornos solidarios con empatía, respeto y compromiso.

1.3. Competencias del perfil profesional

Planificar el modelo de gestión de gobierno abierto en las instituciones públicas mediante la aplicación de los pilares fundamentales de **Gobierno Abierto** y las normativas vigentes, promoviendo la participación ciudadana en la gestión pública y toma de decisiones para el diseño de política pública, con base en la ética, transparencia, integridad y corresponsabilidad.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

La asignatura de Introducción a la Administración Pública aborda la problemática fundamental de la desconexión entre los modelos tradicionales de gestión estatal y las exigencias contemporáneas de una administración pública eficiente, ética, transparente y centrada en el ciudadano. En un ámbito marcado por la desconfianza institucional, la rigidez burocrática, la escasa participación ciudadana y el rezago en la incorporación de tecnologías disruptivas, esta materia responde a la necesidad urgente de formar profesionales capaces de comprender críticamente la evolución histórica, los paradigmas teóricos, las estructuras funcionales y los sistemas administrativos del sector público. Su propósito es cerrar la brecha entre una visión clásica de la administración pública y las demandas actuales de gobernanza digital, datos abiertos, inteligencia artificial, sostenibilidad y co-creación de políticas públicas. Así, constituye la base conceptual que permite a los futuros profesionales de la carrera de GovTech y Administración Pública interpretar los retos de la gestión pública en el siglo XXI y articular respuestas innovadoras, colaborativas y basadas en evidencia, en coherencia con los principios de Gobierno Abierto y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



2. Metodología de aprendizaje

La formación en Govtech y administración pública en el contexto digital y de innovación exige metodologías activas, integradoras y orientadas a la solución de problemas reales. En este marco, la asignatura se estructura sobre enfoques pedagógicos que le permitirán aprender haciendo, pensar con otros y generar propuestas de mejora desde una visión crítica, ética y colaborativa. A continuación, se describen las estrategias metodológicas que le guiarán en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Aprendizaje basado en retos y Design Thinking

La asignatura adopta la metodología de Aprendizaje Basado en Retos, articulada con el enfoque de Design Thinking, por su idoneidad para promover una comprensión crítica y aplicada de los fundamentos, teorías y sistemas de la administración pública. Esta estrategia permite a los estudiantes identificar los elementos esenciales de la disciplina, comprender su evolución histórica y analizar su vínculo con el Estado, mientras abordan desafíos contextualizados que los llevan a proponer soluciones innovadoras a problemáticas reales del sector público.

La metodología se organiza en fases iterativas –comprensión del reto, investigación del contexto histórico y teórico, definición del problema, ideación de soluciones, prototipado y validación– que promueven una construcción activa del conocimiento, en coherencia con los resultados de aprendizaje esperados.

Aprendizaje Colaborativo

Este enfoque refuerza el trabajo en equipo, la empatía y el pensamiento crítico, y se complementa con el modelo de Aula Invertida, que prepara al estudiante de forma previa mediante recursos digitales y enriquece los espacios de interacción sincrónica. Entre las actividades sugeridas se incluyen: el diseño de una línea de tiempo digital sobre la evolución de la administración pública; debates sobre modelos de gestión contemporánea; análisis de casos reales de innovación pública; y la elaboración colaborativa de propuestas de mejora para sistemas administrativos. Esta metodología integra saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales, y forma profesionales capaces de comprender, aplicar y transformar la administración pública desde una perspectiva ética, participativa y basada en evidencias.



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer módulo

Resultado de aprendizaje 1

- Identifica los conceptos fundamentales de la administración pública y su relación con el Estado, reconociendo sus elementos básicos, funciones y evolución histórica.

Al alcanzar este resultado, el estudiante será capaz de reconocer y diferenciar los elementos nucleares de la administración pública y vincularlos con la estructura y funciones del Estado, explicando su evolución histórica y su papel en la provisión de bienes y servicios públicos. Esta comprensión le permitirá interpretar críticamente cómo los modelos de organización estatal y las tendencias contemporáneas (p. ej., digitalización, gobierno abierto) impactan en la gestión pública y en la relación con la ciudadanía, sentando una base sólida para el análisis posterior de enfoques teóricos y sistemas administrativos.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Para alcanzar el resultado de aprendizaje de las unidades Introducción: aproximación conceptual a la administración pública y La administración pública y el Estado, el estudiante será acompañado en un proceso dinámico, activo y situado, que le permitirá identificar los fundamentos conceptuales de la administración pública y explicar sus principales enfoques teóricos y sistemas administrativos desde una mirada crítica y contextualizada. Esta comprensión se construirá a partir del abordaje de retos reales del entorno público, en los que analizará casos, contrastará experiencias comparadas, revisará marcos normativos y reflexionará sobre tendencias actuales como la digitalización, la participación ciudadana o la transparencia institucional.

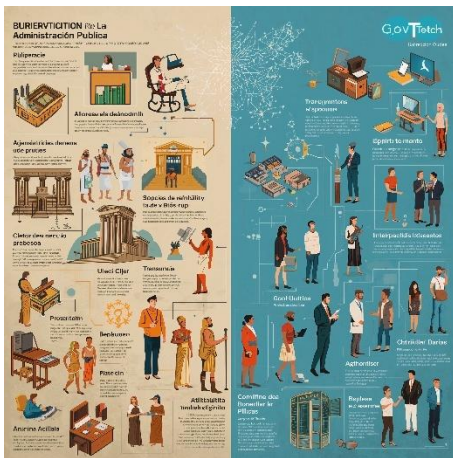
El aprendizaje del estudiante se desarrollará mediante metodologías activas centradas en su rol como protagonista, entre ellas el Aprendizaje Basado en Retos y el enfoque de Design Thinking. Estas metodologías favorecerán la reflexión, el trabajo colaborativo y la capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos en la resolución de problemas concretos. Desde las primeras semanas, integrará teoría y práctica a través de actividades como la construcción de líneas de tiempo, debates sobre modelos de Estado, análisis de casos latinoamericanos, elaboración de propuestas de mejora institucional y reflexiones críticas que le permitirán fortalecer una gestión pública ética, eficiente y orientada al servicio de la ciudadanía.



Semana 1

Le invito a observar el siguiente video introductorio en el que se expone una visión general de toda la [unidad 1](#).

Unidad 1. Introducción: aproximación conceptual a la administración pública



Nota. Google (Modelo Gemini). (2025). [Ilustración digital]. [Google](#).



¡Bienvenido al primer paso en el fascinante mundo de la Administración Pública!

Esta semana lo invito a viajar en el tiempo, descubrir cómo los grandes pensadores y líderes que han influido en la gestión de los asuntos colectivos, y reflexionar sobre el papel como futuro profesional que tendrá en la construcción de un Estado moderno, abierto, justo y eficiente. Cada concepto que aprenderá aquí es una pieza de un gran rompecabezas que une pasado, presente y futuro.

¡Empecemos!

1.1. Concepto y evolución histórica de la Administración Pública



La Administración Pública se entiende como el conjunto de instituciones, procesos y personas que hacen posible que el Estado cumpla sus funciones y responsabilidades hacia la sociedad. En su forma más básica, **implica coordinar recursos humanos, financieros y materiales para implementar políticas públicas y ofrecer servicios a la ciudadanía.** Históricamente, su desarrollo ha estado ligado al crecimiento de las civilizaciones y a la necesidad de organizar la vida colectiva (Merton, 1940).

Desde los sistemas administrativos de las civilizaciones antiguas, pasando por la burocracia weberiana –que destacó la importancia de reglas claras, jerarquía y especialización–, hasta los enfoques de la Nueva Gestión Pública que incorporan prácticas del sector privado en la gestión estatal (Hood, 1991), la disciplina ha experimentado cambios profundos. En Ecuador, este proceso ha estado marcado por reformas constitucionales y administrativas, como las de 1998 y 2008, que buscaron reformar el Estado y su funcionamiento.

En la constitución política de Ecuador vigente, en su artículo 227 cita: “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.”

1.2. Rol de la Administración Pública en la sociedad contemporánea

En la actualidad, la administración pública es el motor que permite que las decisiones políticas se transformen en acciones concretas para mejorar la calidad de vida. Más allá de ser un aparato burocrático, representa un mecanismo de articulación entre los recursos del Estado y las necesidades de la ciudadanía. Es por ello que la gestión ética constituye un aspecto fundamental en la administración pública contemporánea, pues permite fortalecer la confianza ciudadana y garantizar que las instituciones actúen con transparencia e integridad. En este sentido, Pliscoff (2025) señala que la ética institucional no debe limitarse a un principio abstracto, sino que debe traducirse en ámbitos concretos de acción –como la

formación de funcionarios, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control—apoyados por instrumentos específicos tales como códigos de ética, comités de integridad y mecanismos de rendición de cuentas. Estos elementos, aplicados de manera articulada, posibilitan que la ética se convierta en un componente transversal de la gestión pública, orientando tanto las políticas como las prácticas organizacionales hacia el servicio responsable y sostenible a la ciudadanía.



Tenga en cuenta que su rol es especialmente relevante frente a desafíos como la globalización, la crisis climática, y la demanda ciudadana de gobiernos más abiertos y responsables. En Ecuador, esto **implica garantizar que los servicios públicos lleguen a todos los rincones del país, respetando la diversidad cultural y regional.**

1.3. Tendencias globales: administración digital, GovTech y gobierno abierto.

Ahora bien, la administración digital, el GovTech y el gobierno abierto representan una revolución en la forma en que el Estado interactúa con la sociedad. No se trata únicamente de incorporar tecnología, sino de repensar el servicio público desde la transparencia, la colaboración y la innovación (OECD, 2019). Por ello, la administración digital busca optimizar procesos mediante plataformas tecnológicas; el GovTech por ejemplo, conecta startups y soluciones tecnológicas con problemas públicos; y el gobierno abierto empodera a la ciudadanía a través del acceso a información y la participación en decisiones colectivas.

Ahora, revise la Tabla 1, que presenta las corrientes y paradigmas de la administración pública; su revisión le permitirá reconocer la evolución de estos enfoques y comprender su impacto en los modelos actuales de gestión pública.

Tabla 1

Corrientes y Paradigmas de la Administración Pública

Corriente / Paradigma	Época	Autores relevantes	Características principales	Objetivo
Administración Pública Tradicional (Burocrática)	Siglo XIX – primera mitad del siglo XX	<ul style="list-style-type: none"> • Max Weber (modelo burocrático) • Woodrow Wilson (separación entre política y administración) 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía vertical • Normas y reglamentos formales • Impersonalidad en la gestión • Enfoque en control y orden 	Garantizar eficiencia administrativa y orden institucional
Nueva Gestión Pública (NGP)	1980 – 1990	<ul style="list-style-type: none"> • Christopher Hood (1991) • Osborne y Gaebler (<i>Reinventing Government</i>, 1992) 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Introducción de prácticas privadas en el sector público • Evaluación de desempeño e indicadores • Flexibilidad y contratos de gestión 	Transformar al Estado en una organización eficiente y orientada al ciudadano-cliente

Corriente / Paradigma	Época	Autores relevantes	Características principales	Objetivo
Gobernanza	1990 – Actualidad	<ul style="list-style-type: none"> • R.A.W. Rhodes (Understanding Governance, 1996) • Jan Kooiman (gobernanza interactiva) 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de actores públicos y privados • Cooperación y participación ciudadana • Procesos descentralizados y colaborativos • Mayor horizontalidad en la toma de decisiones 	Lograr legitimidad y efectividad en la formulación y ejecución de políticas públicas
Gobierno Abierto y Transparencia	2010 en adelante	<ul style="list-style-type: none"> • Álvaro Ramírez-Alujas (referente en AL) • Barack Obama (Memorandum de Gobierno Abierto, 2009) 	<ul style="list-style-type: none"> • Datos abiertos y acceso a la información • Rendición de cuentas • Participación ciudadana activa • Uso intensivo de TIC para 	Fortalecer la democracia, la innovación pública y la confianza en el Estado

Corriente / Paradigma	Época	Autores relevantes	Características principales	Objetivo
			apertura institucional	
GovTech y Administración Pública Digital	Siglo XXI – Tendencia emergente	<ul style="list-style-type: none"> Beth Simone Noveck (Smart Citizens, Smarter State, 2015) César Calderón (GovTech en Iberoamérica) 	<ul style="list-style-type: none"> Transformación digital del Estado Uso de inteligencia artificial, big data y blockchain Servicios digitales inteligentes e interoperables Estado centrado en el ciudadano 	Crear un Estado ágil, innovador y basado en datos para mejorar el bienestar ciudadano

Nota. Requelme, F. (2025).

Estimado/a estudiante, le invito a revisar la siguiente línea de tiempo sobre los orígenes de la Administración Pública, en la cual se presentan datos importantes en cuanto a su evolución.

Explorando los orígenes de la Administración Pública

Como pudo observar, la Administración Pública se fundamenta históricamente en arreglos organizativos de civilizaciones tempranas y se racionaliza con el modelo burocrático weberiano (jerarquía, normas impersonales, división del trabajo). Le invito a anotar sus respuestas a las preguntas del recurso y compartirlas en el foro de la clase.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Al finalizar el estudio de esta semana, lo invito a desarrollar las actividades que se detallan a continuación. Recuerde que, a pesar de no ser obligatorias, son de gran importancia para reforzar y complementar el estudio de este apartado.

Para valorar la comprensión de Introducción: aproximación conceptual a la Administración Pública, se recomienda realizar las siguientes actividades:

1. Revise la cápsula informativa

[Cápsula informativa - Fundamentos y evolución de la Administración Pública - Estructura del Estado y su relación con la ciudadanía](#)

2. Lea el artículo de Rodríguez Sánchez, C. (s. f.) Max Weber y la democracia, publicado en Crítica & Utopía (n.º 1), disponible en Escenarios Alternativos.
3. Estimado estudiante, le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación.



Autoevaluación 1

Sección A

Seleccione verdadero y falso

1. () La administración pública coordina recursos para implementar políticas públicas.
2. () La burocracia weberiana se basa en la flexibilidad y ausencia de jerarquía.
3. () En Ecuador, la Constitución define a la administración pública como servicio a la colectividad.
4. () GovTech se limita a digitalizar trámites existentes.

5. () El Gobierno Abierto busca limitar el acceso de la ciudadanía a la información estatal.

Sección B

Elija la respuesta correcta

6. ¿Cuál fue un aporte clave de Max Weber?
- a. Planificación estratégica
 - b. Modelo burocrático
 - c. Teoría de la gobernanza
7. ¿Qué tendencia enfatiza transparencia y rendición de cuentas?
- a. Nueva Gestión Pública
 - b. Gobierno Abierto
 - c. Burocracia
8. ¿Qué característica pertenece a la Nueva Gestión Pública?
- a. Jerarquía rígida
 - b. Secrecía institucional
 - c. Orientación a resultados
9. ¿Qué implicó la burocracia según Weber?
- a. Descentralización total
 - b. Reglas claras y jerarquía
 - c. Participación ciudadana directa
10. ¿Qué elemento caracteriza al GovTech?
- a. Uso de inteligencia artificial y datos abiertos

- b. Conexión entre startups tecnológicas y problemas públicos
- c. Exclusión de la ciudadanía

[Ir al solucionario](#)



Recuerde que el éxito se consigue con el esfuerzo continuo, seguro la resolución de estas actividades contribuyen a reforzar todo lo aprendido.



Semana 2

Le invito a observar el siguiente video introductorio en el que se expone una visión general de toda la [unidad 2](#).

Unidad 2. Estructura del Estado y su relación con la ciudadanía



Nota. Google (Modelo Gemini). (2025). [Ilustración digital]. [Google](#).



Imagine que es parte de un equipo que diseña desde cero un nuevo país. ¿Por dónde empezaría? ¿Constitución, leyes, instituciones, o con las personas que las harán funcionar?

En esta semana viajaremos por la arquitectura invisible, pero esencial, que sostiene a los Estados. Revisaremos cómo se organiza el poder, cómo se enlaza con la administración pública, y cómo esto impacta directamente en la vida de cada ciudadano. Además, miraremos más allá de nuestras fronteras para comparar modelos y aprender de otras experiencias, con el objetivo de imaginar un Estado más eficiente, inclusivo y orientado al servicio público.

Esta unidad profundiza en la estructura del Estado ecuatoriano, sus niveles de gobierno y las funciones administrativas que garantizan su operación eficiente. Se analiza la relación entre instituciones, órganos de control y entidades públicas, así como el marco normativo que regula su actuación. El estudiante podrá identificar cómo se distribuyen las competencias y responsabilidades entre el nivel central y los gobiernos autónomos descentralizados, comprendiendo su impacto en la prestación de servicios a la ciudadanía.

Para consolidar el aprendizaje y observar ejemplos de organización administrativa en la práctica, se recomienda revisar el video aula correspondiente, que permite ilustrar de manera clara la interrelación entre los diferentes actores del Estado y la importancia de la coordinación interinstitucional.

[Video aula – Fundamentos y Evolución de la Administración Pública](#)

2.1. Estructura y funciones del Estado

El Estado moderno es una compleja organización política que ejerce autoridad sobre un territorio y su población, con la finalidad de garantizar el orden, la seguridad y el bienestar común. Su estructura suele dividirse en poderes o funciones clásicas: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, cada uno con roles específicos, interdependientes y con mecanismos de control mutuo (checks and balances).



En Ecuador, esta organización se complementa con funciones como la **Electoral y la de Transparencia y Control Social**, que responden a un modelo de democracia participativa establecido en la Constitución de 2008.

Las funciones del Estado abarcan desde la formulación e implementación de políticas públicas hasta la provisión de servicios esenciales como salud, educación, infraestructura y seguridad ciudadana. Según Merton (1940), la eficacia de estas funciones depende no solo de la estructura formal, sino también de la cultura organizacional y de la interacción con la sociedad civil.

En el plano comparado, autores como Dunleavy y Hood (1994), sostienen que la estructura estatal influye directamente en la capacidad de innovación y adaptación frente a desafíos globales. Un Estado excesivamente centralizado puede responder de manera más lenta a las demandas locales, mientras que un modelo descentralizado puede generar mayor autonomía, pero también desigualdades si no se acompaña de mecanismos de coordinación efectivos.



Pregunta de reflexión: ¿Cómo cree que la estructura actual del Estado ecuatoriano favorece o limita la eficiencia en la gestión pública?

2.2. Relación entre administración pública, poder político y ciudadanía



¡Continuemos!

La administración pública es el brazo operativo del Estado, responsable de ejecutar las decisiones tomadas en el ámbito político. Esta relación entre poder político y administración pública es bidireccional: mientras el primero define objetivos y prioridades, la segunda aporta información técnica, capacidades y experiencia para su implementación. La relación entre administración pública, poder político y ciudadanía no solo depende de estructuras formales, sino también de los valores éticos que orientan la acción estatal. Pliscoff (2025), plantea que la gestión ética actúa como un puente de legitimidad entre las instituciones y la sociedad, al establecer instrumentos que aseguran transparencia, integridad y rendición de cuentas. De este modo, la ética pública contribuye a equilibrar la influencia del poder político con la autonomía técnica de la administración, a la vez que fortalece la confianza ciudadana al garantizar que las decisiones gubernamentales respondan al interés general y no a intereses particulares.



En Ecuador, esta relación se ha visto influida por cambios de gobierno, reformas institucionales y procesos de modernización administrativa. Sin embargo, persisten tensiones derivadas de la **politización de la administración, que puede afectar la continuidad de políticas públicas y la profesionalización del servicio público.**

La ciudadanía, por su parte, es tanto beneficiaria como fiscalizadora de la gestión pública. Modelos como el gobierno abierto promueven una interacción más directa, basada en la transparencia y la participación, lo que contribuye a generar confianza y legitimidad. Según la OECD (2019), esta interacción tripartita —poder político, administración y ciudadanía— es esencial para enfrentar retos como la corrupción, la ineficiencia y la desafección política.



Pregunta de reflexión: ¿Qué estrategias podrían fortalecer la relación entre ciudadanía y administración pública en Ecuador?

2.3. Casos comparados: modelos de administración pública

Veamos, comparar modelos de administración pública en diferentes países permite identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas que pueden adaptarse a la realidad ecuatoriana. Existen tres grandes enfoques: el modelo burocrático weberiano, la Nueva Gestión Pública (NGP) y la gobernanza colaborativa. El modelo burocrático, característico de países europeos en el siglo XX, se basa en jerarquía, normas claras y profesionalización del servicio civil. Su principal fortaleza es la estabilidad institucional, pero puede ser poco flexible ante cambios rápidos.



La NGP, aplicada en países como Nueva Zelanda y Reino Unido, **introduce herramientas del sector privado como la gestión por resultados, la competencia interna y la orientación al cliente**. Si bien aumenta la eficiencia, puede generar desigualdades si se prioriza lo rentable sobre lo necesario.

La gobernanza colaborativa, presente en países nórdicos, integra a la sociedad civil y al sector privado en la toma de decisiones. Este modelo fomenta la innovación y la corresponsabilidad, aunque requiere un alto nivel de confianza y madurez institucional.



Pregunta de reflexión: ¿Qué elementos de otros modelos podrían incorporarse en el sistema administrativo ecuatoriano para mejorarlo?

Estimado/a estudiante, le invito a explorar el mapa interactivo sobre la arquitectura del Estado ecuatoriano.

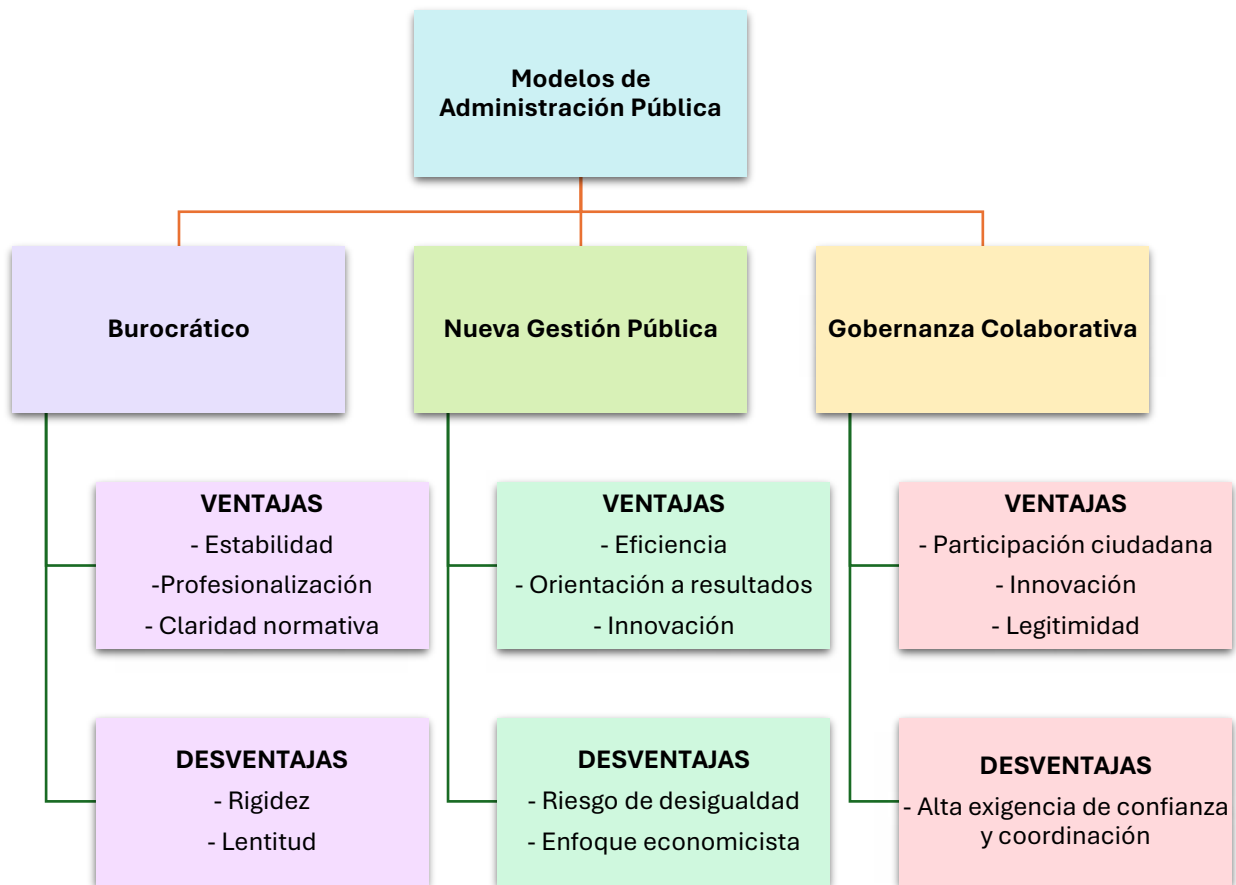
[Arquitectura del Estado y ciudadanía activa](#)

Como pudo observar, comprender el rol específico de cada función del Estado y sus mecanismos de participación y control facilita una ciudadanía más informada y proactiva.

A continuación, revise la Figura 1, sobre los modelos de administración pública y reflexione en torno a las ventajas y desventajas que caracterizan a cada uno. Analice cuál de estos enfoques considera más pertinente para responder a los desafíos actuales de la gestión estatal.

Figura 1

Modelos de Administración Pública



Nota. Requelme, F. (2025).



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos avanzando en el aprendizaje mediante el desarrollo de las siguientes actividades recomendadas:

1. Como parte del proceso formativo de esta semana, se le invita a realizar la lectura del artículo de Thompson (2008) "Las tres caras de la gestión pública". Este texto le permitirá profundizar en la comprensión de los distintos enfoques que han configurado la administración pública contemporánea, reconociendo sus tensiones, aportes y

limitaciones. Revise con detenimiento los argumentos presentados y reflexione sobre cómo se relacionan con los contenidos estudiados en clase.

2. Estimado estudiante, para evaluar los aprendizajes adquiridos sobre esta temática, le invito a desarrollar la autoevaluación que a continuación se presenta.



Autoevaluación 2

Sección A

Seleccione verdadero y falso

1. () El Estado moderno está dividido en Ejecutivo, Legislativo y Judicial.
2. () En Ecuador no existe una Función de Transparencia y Control Social.
3. () La estructura estatal no influye en su capacidad de innovación.
4. () La administración pública ejecuta las decisiones del poder político.
5. () La ciudadanía solo es beneficiaria pasiva de la gestión pública.

Sección B

Elija la respuesta correcta

6. ¿Qué función adicional existe en Ecuador?
 - a. Económica
 - b. Electoral
 - c. Cultural

7. ¿Qué aspecto fortalece la relación entre ciudadanía y administración pública?

- a. Opacidad
- b. Transparencia y participación
- c. Centralización

8. ¿Qué modelo enfatiza jerarquía y profesionalización?

- a. Burocrático
- b. Gobernanza
- c. Nueva Gestión Pública

9. ¿Qué riesgo puede generar la NGP?

- a. Mayor jerarquía
- b. Desigualdad si se prioriza lo rentable
- c. Reducción de eficiencia

10. ¿Qué requiere la gobernanza colaborativa?

- a. Autoridad central
- b. Jerarquía
- c. Confianza y madurez institucional

[Ir al solucionario](#)



Recuerde que el éxito se consigue con el esfuerzo continuo, seguro la resolución de estas actividades contribuyen a reforzar todo lo aprendido.

Resultado de aprendizaje 2

- Explica los principales enfoques teóricos y sistemas administrativos de la administración pública, comprendiendo sus fundamentos, aplicaciones y relevancia en las perspectivas contemporáneas del sector público.

Al lograr este resultado, el estudiante podrá explicar y comparar los enfoques teóricos clásicos (clásico, neoclásico, burocrático) y las corrientes contemporáneas (Nueva Gestión Pública, gobernanza, gobierno abierto), evaluando su aplicabilidad en distintos contextos institucionales. Asimismo, integrará estos marcos con el estudio de los sistemas administrativos (planificación, presupuesto, control y talento humano) para valorar sus alcances y límites frente a desafíos actuales como la transformación digital y la transparencia, fortaleciendo una mirada crítica, ética y orientada al ciudadano sobre la gestión pública.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Para alcanzar este resultado de aprendizaje, desarrollará un proceso de análisis comparativo de los principales enfoques teóricos de la administración pública —clásico, neoclásico y burocrático—, así como de las corrientes contemporáneas como la Nueva Gestión Pública, la Gobernanza y el Gobierno Abierto. Este recorrido le permitirá comprender la evolución de la disciplina, identificar las tensiones entre modelos tradicionales y emergentes, y valorar su aplicabilidad en distintos contextos del sector público.

El aprendizaje se potenciará mediante metodologías activas, entre ellas el Aprendizaje Basado en Retos y el enfoque de Design Thinking, que invitan al estudiante a contrastar perspectivas, cuestionar supuestos y diseñar propuestas aplicadas. La integración de recursos digitales y el análisis de experiencias comparadas permitirán reflexionar sobre cómo los enfoques teóricos dialogan con los sistemas administrativos y las demandas actuales de innovación, transparencia y participación.



Semana 3

Le invito a observar el siguiente video introductorio en el que se expone una visión general de toda la [unidad 3](#).

Unidad 3. Corrientes teóricas y modelos contemporáneos en la Administración Pública



Nota. Google (Modelo Gemini). (2025). [Ilustración digital]. [Google](#).

Las ideas gobiernan al mundo, y en el caso de la administración pública, las teorías y corrientes que han surgido a lo largo de la historia son como mapas que orientan la acción del Estado. Esta semana, recorreremos desde los fundamentos de la teoría clásica y burocrática hasta las propuestas más innovadoras como la Nueva Gestión Pública, la Gobernanza y el Open Government. El objetivo es que no solo las conozca, sino que pueda analizarlas críticamente y evaluar su aplicabilidad en el contexto ecuatoriano.

En esta unidad se estudian los principales procesos administrativos y su papel en la eficiencia y eficacia de la gestión pública. Se examinan etapas como planificación, organización, dirección y control, así como la importancia de la documentación, los procedimientos y la toma de decisiones fundamentada. Además, se destacan estrategias para optimizar los procesos, garantizar la calidad del servicio y mejorar la interacción con la ciudadanía. El estudiante comprenderá cómo los procesos administrativos constituyen la base para la operación ordenada del Estado y la implementación de políticas públicas.

Para reforzar estos conceptos y visualizar su aplicación práctica en instituciones públicas, se sugiere revisar el video aula que acompaña esta unidad, facilitando la comprensión de los procedimientos y la mejora de la gestión pública en el contexto ecuatoriano.

[Video aula – Corrientes Teóricas y Modelos Contemporáneos en la Administración Pública](#)

3.1. Teoría clásica, neoclásica y burocrática



¡Continuemos! Lo invito a seguir conociendo las interesantes posturas académicas y experimentales de la Administración Pública.

La teoría clásica de la administración pública se origina a inicios del siglo XX con autores como Frederick Taylor y Henri Fayol, quienes buscaban mejorar la eficiencia a través de la organización científica del trabajo. Su énfasis estaba en la división del trabajo, la jerarquía clara y la estandarización de procesos. En este enfoque, la administración pública se concibe como una máquina bien engrasada donde cada parte cumple su función de manera precisa y coordinada.



La teoría neoclásica, que surge a mediados del siglo XX, retoma principios de la teoría clásica, pero los adapta a contextos más complejos. **Destaca la importancia de la planificación, la dirección y el control**, pero reconoce la necesidad de flexibilidad y adaptación. Autores como Peter Drucker introducen el concepto de administración por objetivos, que enfatiza resultados más que procesos.

Ahora bien, la burocracia, conceptualizada por Max Weber, aporta un modelo ideal basado en reglas impersonales, jerarquía de autoridad y meritocracia. Weber veía este modelo como el más racional y eficiente para organizaciones grandes. Sin embargo, críticos como Merton (1940) y Downs (1967) señalaron que una burocracia excesivamente rígida puede caer en disfunciones, como la resistencia al cambio y la priorización de procedimientos sobre resultados.

En Ecuador, la influencia de estas teorías se ha visto en la estructuración jerárquica de ministerios y entidades públicas, en la adopción de reglamentos detallados y en la búsqueda de profesionalización del servicio público, aunque persisten retos como la politización y la falta de continuidad en políticas públicas.



Pregunta de reflexión: ¿Qué elementos de las teorías clásicas siguen siendo útiles hoy para la administración pública ecuatoriana?

3.2. Nuevas corrientes: Nueva Gestión Pública, Gobernanza y Open Government.



¡Sigamos!

A finales del siglo XX surge la Nueva Gestión Pública (NGP) como respuesta a las limitaciones del modelo burocrático. Inspirada en prácticas del sector privado, la NGP promueve la eficiencia, la orientación a resultados, la competencia interna y la satisfacción del usuario. Países como Nueva Zelanda y Reino Unido fueron pioneros en aplicar estos principios, logrando mejoras en eficiencia, pero también críticas por una excesiva mercantilización de lo público.

Estimado/a estudiante, le invito a resolver el crucigrama interactivo para repasar y reforzar los conceptos clave de las corrientes teóricas de la administración pública.

[Corrientes teóricas: ¿cuál guía mejor al Estado?](#)

La Gobernanza amplía la visión de la gestión pública al incluir a múltiples actores –sector privado, sociedad civil, organismos internacionales– en la formulación e implementación de políticas. Este enfoque reconoce que los problemas públicos son complejos y requieren soluciones colaborativas. Modelos nórdicos y experiencias en ciudades como Barcelona muestran que la gobernanza puede generar innovación y legitimidad si existe confianza entre los actores.

El Open Government o Gobierno Abierto, impulsado por iniciativas como la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP), se centra en la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas. La tecnología es clave en este enfoque, facilitando el acceso a datos y la interacción en tiempo real entre gobierno y ciudadanía. En Ecuador, se han dado pasos hacia el gobierno abierto mediante portales de datos y procesos participativos, aunque aún hay camino por recorrer para consolidar esta cultura. Comparadas con las teorías clásicas, estas nuevas corrientes priorizan la adaptabilidad, la innovación y la colaboración, factores esenciales en un mundo globalizado y tecnológicamente interconectado.

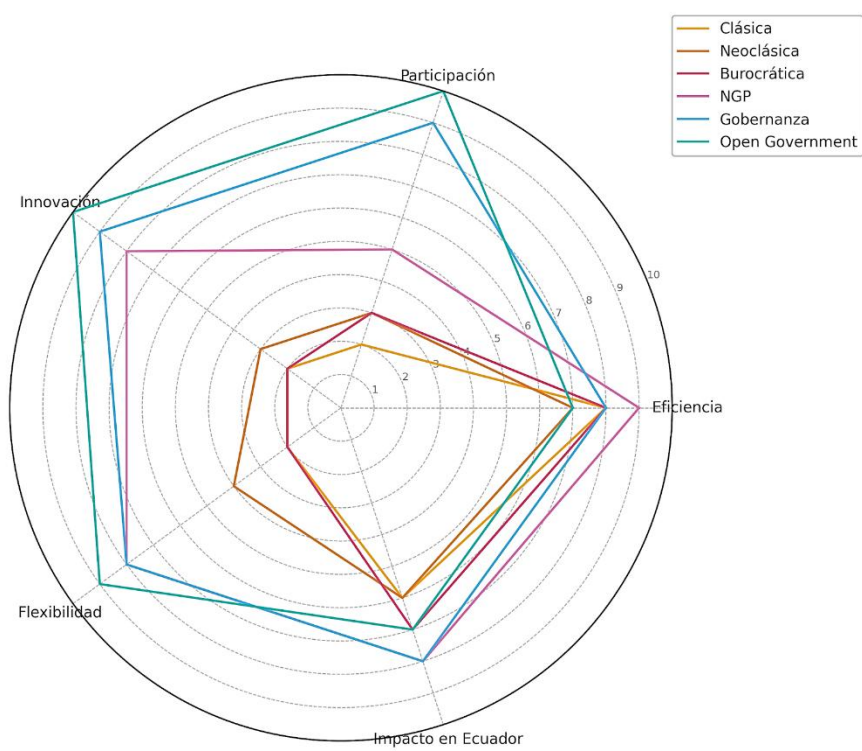


Pregunta de reflexión: ¿Qué desafíos enfrenta Ecuador para implementar de manera efectiva las nuevas corrientes en la administración pública?

Ahora le invito a revisar el siguiente gráfico con los distintos impactos de las corrientes estudiadas.

Figura 2

Comparativo de Corrientes



Nota. Requelme, F. (2025).



Actividades de aprendizaje recomendadas

Para consolidar la comprensión de los contenidos revisados en esta semana, debe desarrollar actividades orientadas a la investigación aplicada y a la organización de la información. Estas tareas le permitirán articular los conceptos teóricos con el análisis del contexto ecuatoriano actual.

1. Realice un mapa conceptual digital sobre la estructura estatal ecuatoriana, para ello, investigue y construya un esquema a partir de las [reformas actuales en Ecuador](#).

Nota: por favor complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

2. Revise la cápsula informativa

Cápsula informativa - Enfoques teóricos, estructura estatal e identificación del proceso municipal

3. Reforcemos el aprendizaje resolviendo el siguiente quiz:

Quiz - Corrientes teóricas y modelos contemporáneos en la Administración Pública



Nota. Google (Modelo Gemini). (2025). [Ilustración digital]. [Google](#).

Imagine un Estado que puede prever emergencias antes de que ocurran, optimizar recursos al instante y tomar decisiones basadas en millones de datos en segundos. La inteligencia artificial (IA) y el big data prometen transformar la administración pública, pero junto con las oportunidades vienen retos que requieren una reflexión profunda. En esta unidad veremos cómo estas tecnologías redefinen el papel del servidor público y qué desafíos teóricos y prácticos plantea su adopción, tanto en el mundo como en Ecuador.

3.3. Retos teóricos y prácticos en la era de la inteligencia artificial y el big data

Retos teóricos

La incorporación de la IA y el big data en la administración pública plantea retos teóricos que cuestionan las bases mismas de la gestión estatal. En el plano ético, la transparencia algorítmica es uno de los debates centrales: ¿cómo garantizar que los modelos de IA no reproduzcan o amplifiquen sesgos existentes? Según la OECD (2021), los gobiernos deben establecer marcos claros para auditar y explicar las decisiones tomadas por sistemas automatizados.

La gobernanza de datos es otro ámbito teórico crucial. Autores como Janssen y Van den Hoven (2015) señalan que la acumulación masiva de datos públicos requiere políticas que equilibren la apertura y la protección de la privacidad ciudadana. Este reto se intensifica en contextos donde la confianza institucional es baja.



La teoría administrativa enfrenta el desafío de redefinir el rol del funcionario público. En lugar de ser meros ejecutores de procesos, deben convertirse en gestores de información y analistas capaces de interpretar y supervisar sistemas inteligentes.

Retos prácticos

En el ámbito práctico, la implementación de IA y big data en el sector público enfrenta barreras significativas. La infraestructura tecnológica es uno de los puntos críticos: no todos los organismos cuentan con capacidad de procesamiento, almacenamiento y conectividad suficiente para manejar grandes volúmenes de datos. Esto es particularmente relevante en países en desarrollo.

Las capacidades humanas representan otro reto. La formación en ciencia de datos, ética de la IA y ciberseguridad es aún limitada en muchas administraciones públicas. La brecha de habilidades es uno de los principales obstáculos para la transformación digital del Estado.



En la actualidad, los procesos de digitalización y el uso intensivo de inteligencia artificial y big data plantean dilemas que no son meramente tecnológicos, sino **fundamentalmente éticos**.

Pliscoff (2025) advierte que el Gobierno Abierto, lejos de ser solo una solución, puede enfrentar nuevos desafíos cuando se combina con herramientas digitales que incrementan la capacidad del Estado para recopilar, procesar y utilizar datos masivos. Entre los principales riesgos se encuentran la falta de transparencia algorítmica, el uso indebido de la información ciudadana y la ampliación de brechas de confianza si no se establecen salvaguardas éticas claras. En este sentido, la ética se convierte en una condición necesaria para que las

innovaciones digitales en la administración pública no vulneren derechos, sino que fortalezcan la rendición de cuentas y la participación ciudadana.

La legislación y la regulación también van a la zaga de la tecnología. La velocidad con que evolucionan las herramientas digitales supera la capacidad de los marcos normativos para adaptarse, generando zonas grises en temas como la responsabilidad legal de las decisiones automatizadas.

Casos de estudio

En Ecuador, Guayaquil ha explorado el uso de IA para optimizar la gestión de tráfico y seguridad ciudadana, incluyendo sistemas de reconocimiento facial en espacios públicos. Quito ha implementado plataformas de big data para monitorear indicadores de desarrollo sostenible, integrando datos de movilidad, medioambiente y servicios públicos.

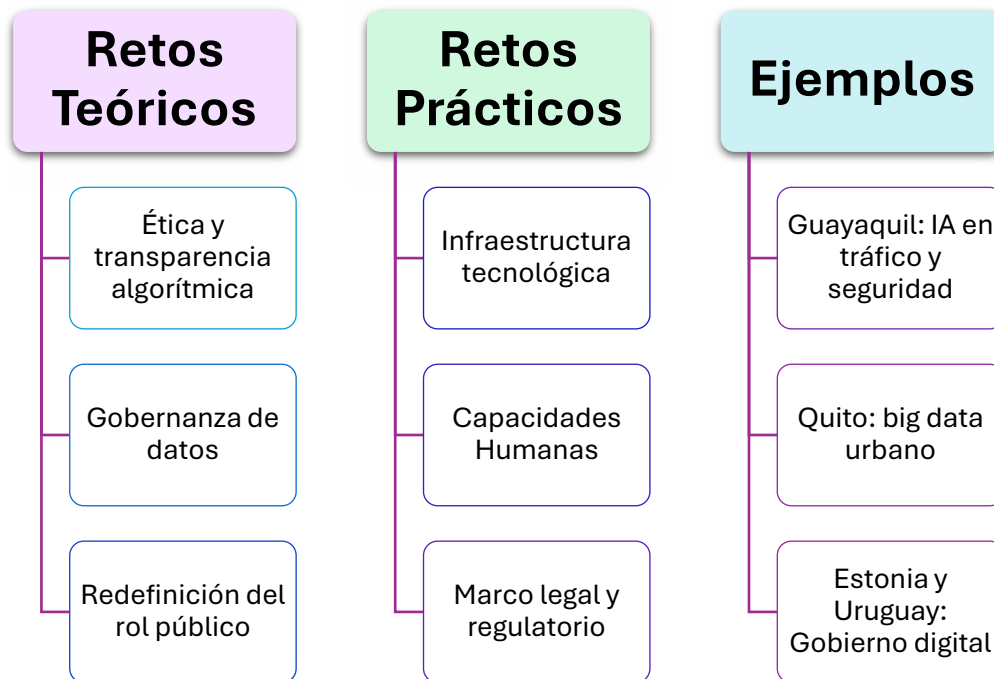
A nivel internacional, Estonia es un referente en gobierno digital, utilizando IA para simplificar trámites y personalizar servicios. En América Latina, Uruguay ha avanzado en el uso de big data para políticas de salud pública, como la prevención de enfermedades mediante análisis predictivo. Estos ejemplos muestran que, si bien los beneficios son tangibles, la implementación exitosa requiere una combinación de tecnología, gobernanza y cultura organizacional.

Estimado/a estudiante, lo invito a resolver el siguiente quiz sobre inteligencia artificial:

[Quiz - Inteligencia artificial una aliada del servicio público](#)

Figura 3

Retos teóricos y prácticos



Nota. Requelme, F. (2025).



Pregunta de reflexión: ¿Cómo puede Ecuador aprovechar la IA y el big data sin comprometer los derechos ciudadanos y la equidad social?



Actividades de aprendizaje recomendadas

En esta semana, tiene la oportunidad de adentrarse en una lectura sobre gobierno abierto y modernización de la gestión pública. A través de este recurso y de la cápsula de aprendizaje, descubra cómo la transparencia y la participación ciudadana están redefiniendo la manera en que se conciben y gestionan los asuntos públicos.

1. **Lectura del documento:** Ramírez-Alujas, Á. V. (2011). Gobierno abierto y modernización de la gestión pública: tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales. Revista Enfoques, 9(15), 99-125.
2. **Revise cápsula de aprendizaje:** en esta cápsula exploraremos cómo la inteligencia artificial y el Big Data están transformando la gestión pública y la toma de decisiones en las instituciones. Analizaremos los desafíos teóricos, como la ética, la privacidad y la gobernanza de los datos, así como los retos prácticos que enfrentan los funcionarios al implementar tecnologías avanzadas. La reflexión permitirá comprender cómo estas herramientas pueden mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios públicos, siempre considerando los riesgos y limitaciones asociados a su uso.

[Cápsula de aprendizaje - ¿Por qué es tan difícil innovar en la administración pública?](#)

Nota: por favor complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

3. Estimado estudiante, le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación.



Autoevaluación 3

Sección A

Seleccione verdadero y falso

1. () La teoría clásica enfatiza división del trabajo y estandarización.
2. () La teoría neoclásica ignora los resultados.
3. () La burocracia weberiana busca eficiencia mediante reglas impersonales.
4. () La NGP surgió en el siglo XIX.
5. () El Open Gov prioriza procesos cerrados y sin datos abiertos.

Sección B

Elija la respuesta correcta

6. ¿Quién propuso la burocracia ideal?

- a. Fayol
- b. Weber
- c. Drucker

7. ¿Qué enfatiza la teoría neoclásica?

- a. Flexibilidad y resultados
- b. Planificación y control con adaptación
- c. Centralismo jerárquico

8. ¿Qué crítica se hace a la burocracia?

- a. Falta de jerarquía
- b. Resistencia al cambio
- c. Falta de reglas

9. ¿Qué caracteriza a la NGP?

- a. Normas rígidas
- b. Orientación al usuario y resultados
- c. Falta de evaluación

10. ¿Qué implica la gobernanza?

- a. Jerarquía vertical
- b. Redes de actores públicos y privados
- c. Centralización

[Ir al solucionario](#)



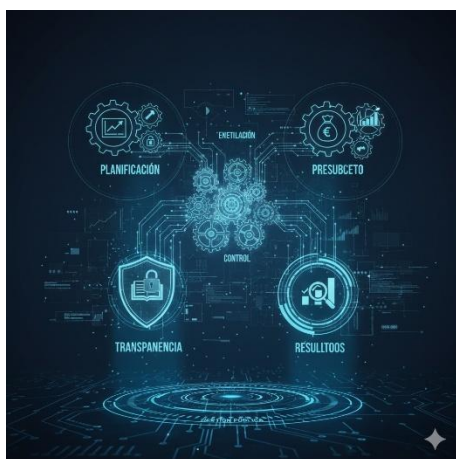
Recuerde que el éxito se consigue con el esfuerzo continuo, seguro la resolución de estas actividades contribuyen a reforzar todo lo aprendido.



Semana 5

Le invito a observar el siguiente video introductorio en el que se expone una visión general de toda la [unidad 4](#).

Unidad 4. Sistemas administrativos y gestión pública eficiente



Nota. Google (Modelo Gemini). (2025). [Ilustración digital]. [Google](#).

En la administración pública, los grandes ideales y políticas se transforman en realidades a través de sistemas que, aunque a veces invisibles para la ciudadanía, son la columna vertebral del Estado. Planificar, presupuestar, controlar y gestionar el talento humano no son simples procesos administrativos; son los mecanismos que garantizan que las decisiones políticas se conviertan en acciones concretas. En esta semana, revisaremos cómo estos sistemas interactúan, sus desafíos en el contexto ecuatoriano y las lecciones que podemos aprender de experiencias internacionales.

4.1. Sistemas de planificación, presupuesto y control



¡Continuemos!

Los sistemas de planificación, presupuesto y control constituyen el núcleo de la gestión pública moderna. En Ecuador, la planificación estatal está regida por la Secretaría Nacional de Planificación, cuyo marco de acción se articula en torno al Plan Nacional de Desarrollo. Este plan define los objetivos estratégicos y orienta la asignación de recursos públicos.



El presupuesto público, por su parte, es elaborado anualmente por el Ministerio de Economía y Finanzas y aprobado por la Asamblea Nacional. La eficiencia de este proceso depende de su capacidad para **vincular los recursos asignados con los resultados esperados**, un principio conocido como presupuestación por resultados.

El control en la administración pública se ejerce a través de la Contraloría General del Estado, que audita el uso de recursos y el cumplimiento de normas. Según Olavarría (2012), los sistemas de control no solo deben detectar irregularidades, sino también prevenirlas mediante mecanismos de evaluación continua y retroalimentación.

En el ámbito internacional, países como Nueva Zelanda y Canadá han logrado integrar la planificación, el presupuesto y el control en plataformas digitales que permiten un seguimiento en tiempo real de proyectos y gastos. Estos modelos ofrecen transparencia y mejoran la confianza ciudadana.

En Ecuador, aunque existen avances en digitalización, persisten retos como la fragmentación de sistemas, la débil cultura de evaluación y la politización de decisiones presupuestarias.



Pregunta de reflexión: ¿Cómo podría Ecuador integrar mejor sus sistemas de planificación, presupuesto y control para aumentar la eficiencia y la transparencia?

4.2. Sistemas de talento humano en la Administración Pública

La gestión del talento humano en el sector público ecuatoriano está normada por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), que regula el ingreso, la permanencia y la promoción de los servidores públicos. Históricamente, la administración de personal en el sector público se ha caracterizado por estructuras rígidas y poca flexibilidad para adaptarse a cambios en el entorno.

En la última década, se han introducido reformas orientadas a la profesionalización y meritocracia, aunque persisten desafíos como la alta rotación en cargos directivos debido a cambios políticos. El enfoque moderno de gestión de talento propone pasar de un modelo centrado en el cumplimiento normativo a uno enfocado en el desarrollo de competencias, la motivación y la innovación.



En países como Singapur y Canadá, la administración pública ha adoptado estrategias proactivas para **atraer y retener talento**, incluyendo programas de formación continua, movilidad interna y sistemas de evaluación del desempeño basados en resultados.

En Ecuador, el reto es doble: fortalecer la capacidad técnica de los funcionarios y crear un entorno laboral que fomente la estabilidad, la innovación y el compromiso con el servicio público. La gestión por competencias, respaldada por herramientas tecnológicas y programas de bienestar, puede ser una vía efectiva para este cambio.



Pregunta de reflexión: ¿Qué estrategias innovadoras podrían implementarse en Ecuador para atraer, desarrollar y retener talento en la administración pública?

Estimado/a estudiante, le invito a revisar la siguiente infografía, sobre sistemas administrativos en acción.

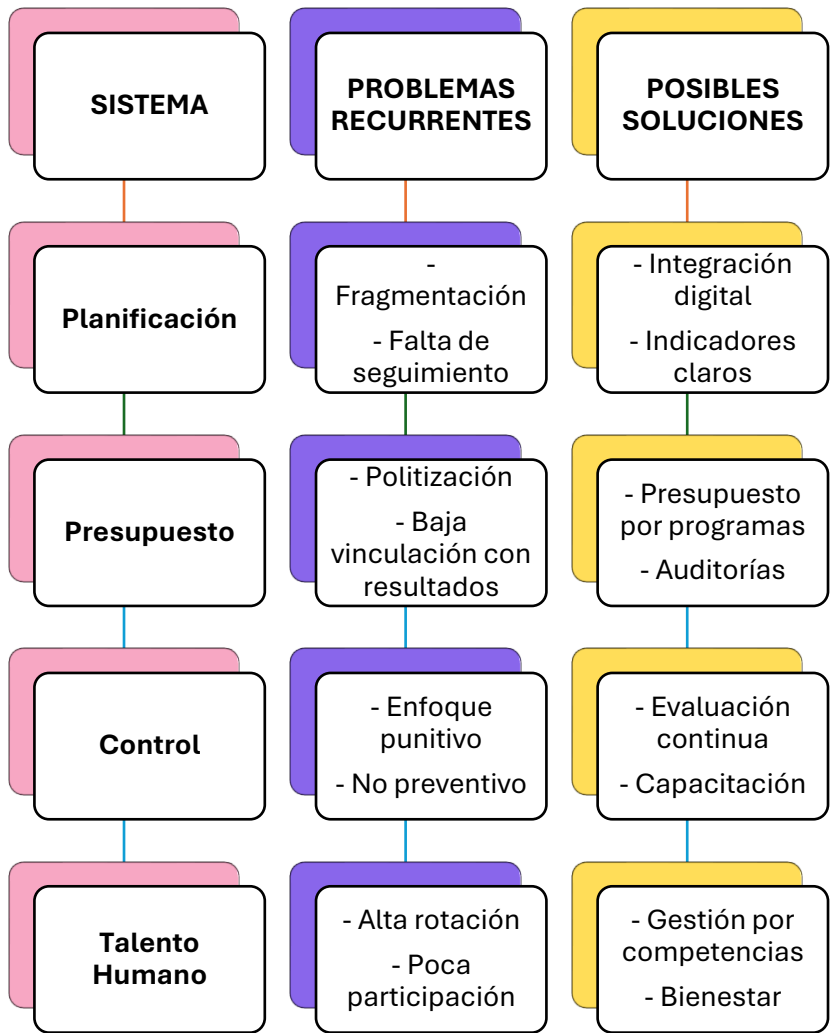
[Sistemas administrativos en acción](#)

Como pudo observar, la eficiencia del Estado depende de la interdependencia entre planificación, presupuesto, control y talento humano; su articulación coordinada mejora la ejecución de políticas, mientras que los desacoples generan cuellos de botella y riesgos de desempeño.

La Figura 4, presenta una síntesis de los principales sistemas de gestión pública, sus problemas recurrentes y posibles soluciones. Su revisión le permitirá identificar los desafíos más comunes y reflexionar sobre alternativas de mejora aplicables al contexto ecuatoriano.

Figura 4

Sistemas de gestión pública y soluciones



Nota. Requelme, F. (2025).



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado/a estudiante, le invito a dar lectura y analizar los incentivos monetarios como parte de las reformas del Estado. Esta lectura le permitirá reflexionar sobre su pertinencia, alcances y limitaciones en el fortalecimiento de la gestión pública.

1. **Lectura del documento:** Pliscoff Varas, C. (2005). Sistemas de incentivos monetarios y reforma del Estado: Elementos para una discusión necesaria. Documentos de Trabajo N° 4. Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile.
2. Es momento de aplicar sus conocimientos a través del quiz que se ha planteado a continuación:

[Quiz - Sistemas administrativos y gestión pública eficiente](#)



Nota. Google (Modelo Gemini). (2025). [Ilustración digital]. [Google](#).

En el mundo actual, la innovación ya no es una opción para la administración pública: es una condición de supervivencia institucional. La automatización y la analítica de datos no solo optimizan procesos, sino que transforman la manera en que el Estado concibe, diseña y ejecuta sus políticas. Desde el procesamiento automatizado de trámites hasta el uso de inteligencia artificial para anticipar necesidades ciudadanas, las posibilidades son amplias y, sobre todo, urgentes en el contexto ecuatoriano. Esta semana revisaremos las tendencias globales, las ventajas y riesgos de estas herramientas, y cómo pueden integrarse de manera efectiva en los sistemas administrativos locales.

Esta unidad se centra en los sistemas administrativos como herramientas esenciales para lograr una gestión pública eficiente y moderna. Se abordan mecanismos de planificación, control interno, gestión documental y uso de tecnologías de la información. Asimismo, se analiza cómo la implementación de sistemas administrativos adecuados permite optimizar recursos, agilizar trámites y garantizar transparencia en la gestión pública. El estudiante podrá comprender la importancia de la coordinación, la estandarización de procesos y la innovación tecnológica para fortalecer la eficiencia institucional. Para complementar los contenidos teóricos y observar ejemplos de gestión eficiente en la práctica, se recomienda revisar el

video aula de esta unidad, que facilita la comprensión de los sistemas administrativos y su impacto en la mejora continua de los servicios públicos.

[Video aula – Automatización y analítica de datos en los sistemas administrativos](#)

4.3. Innovación en sistemas administrativos: automatización y analítica de datos.

La automatización en la administración pública se refiere al uso de tecnologías, como la automatización robótica de procesos (RPA), para ejecutar tareas repetitivas de forma más eficiente. Por su parte, la analítica de datos implica el uso sistemático de datos masivos (big data) para obtener información procesable que oriente la toma de decisiones. Según la OCDE (2021), estas herramientas permiten una administración más proactiva y centrada en el ciudadano.

En países líderes como Estonia, Canadá y Corea del Sur, la integración de automatización y analítica ha permitido servicios públicos digitales 24/7, sistemas predictivos de salud pública y plataformas unificadas de gestión administrativa.



Lindblom (1959) argumentaba que las decisiones públicas solían ser **incrementales**; sin embargo, la disponibilidad de datos masivos y procesamiento en tiempo real permiten ahora cambios más drásticos y **basados en evidencia**.

Los beneficios son múltiples: reducción de costos, mayor rapidez, disminución de errores humanos, y una mejor capacidad de respuesta. Además, la analítica avanzada ayuda a prever tendencias y anticipar problemas, facilitando políticas públicas más efectivas. Allison (1971) destacó que comprender el proceso de toma de decisiones requiere reconocer tanto los modelos racionales como los políticos y organizacionales; la automatización y la analítica impactan en los tres.

Sin embargo, existen retos teóricos importantes: la transparencia de los algoritmos, la gobernanza de datos, la ciberseguridad y la resistencia al cambio dentro de la burocracia. Elder y Cobb (1984) recuerdan que la formación de la agenda pública es resultado de

complejas interacciones sociales y políticas; la tecnología puede alterar estas dinámicas si no se gestiona con cuidado.

Por ejemplo, en Estonia, la plataforma X-Road permite el intercambio seguro de datos entre entidades públicas y privadas, eliminando trámites redundantes. En Singapur, el sistema de salud utiliza IA para asignar recursos hospitalarios en función de patrones predictivos. Uruguay ha implementado *dashboards* interactivos para monitorear indicadores de educación y empleo en tiempo real.

En Ecuador, algunos municipios como Quito y Guayaquil han comenzado a usar herramientas de automatización para gestión de trámites y analítica para planificación urbana. Sin embargo, la integración es parcial y persisten problemas como la fragmentación de bases de datos, la falta de estándares interoperables y una limitada inversión en capacitación de funcionarios.

Estimado/a estudiante, lo invito a revisar el siguiente video sobre Automatización y Analítica de Datos.

[Automatización y analítica de datos en los sistemas administrativos](#)

La Tabla 2, compara la situación de Ecuador con las mejores prácticas internacionales en materia de gestión pública digital. Su revisión le permite reconocer brechas, valorar avances y reflexionar sobre los pasos necesarios para alcanzar estándares globales de eficiencia e innovación.

Tabla 2

Ecuador vs. mejores prácticas internacionales

Variable	Ecuador	Mejores prácticas internacionales
Nivel de digitalización	Parcial, con sistemas no integrados	Completa integración y plataformas únicas
Automatización	Limitada a procesos básicos	Extensa, incluyendo IA y RPA
Analítica de datos	Uso incipiente y aislado	Analítica predictiva y en tiempo real

Variable	Ecuador	Mejores prácticas internacionales
Marco normativo	Fragmentado y en desarrollo	Claro, adaptado a tecnologías emergentes
Cultura organizacional	Resistencia al cambio	Proactiva y orientada a la innovación
Transparencia	Datos abiertos limitados	Amplia disponibilidad de datos abiertos

Nota. Requelme, F. (2025).



Pregunta de reflexión: ¿Qué pasos debería dar Ecuador en los próximos cinco años para lograr una integración plena de automatización y analítica de datos en su administración pública?



Actividad de aprendizaje recomendada

Para afianzar el aprendizaje, le invito a desarrollar actividades que combinan investigación aplicada y creatividad digital. La elaboración de una infografía y la revisión de recursos especializados le servirá para sintetizar información, analizar experiencias innovadoras y proyectar soluciones adaptadas a la realidad de la administración pública.

1. **Elaborar infografía digital** sobre un sistema administrativo innovador, consulte, investigue y construya, como ejemplo, puede encontrar información valiosa en el [Observatorio de Innovación en el Sector Público – OCDE](#).

Nota: por favor complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

2. Revise cápsula informativa

[Cápsula informativa – Recta final del proyecto de innovación municipal](#)

3. Estimado estudiante, le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación.



Autoevaluación 4

Sección A

Seleccione verdadero y falso

1. () Los sistemas de planificación, presupuesto y control son el núcleo de la gestión pública moderna.
2. () El presupuesto público en Ecuador lo aprueba el Ministerio de Economía y Finanzas sin intervención de la Asamblea Nacional.
3. () El control en la administración pública se ejerce a través de la Contraloría General del Estado.
4. () La planificación estatal en Ecuador se articula con el Plan Nacional de Desarrollo.
5. () En Ecuador no existe normativa que regule el talento humano en el sector público.

Sección B

Elija la respuesta correcta

6. ¿Qué entidad aprueba el presupuesto público anual en Ecuador?
- a. Contraloría
 - b. Asamblea Nacional
 - c. Ministerio del Trabajo

7. ¿Qué busca la presupuestación por resultados?

- a. Reducir el gasto total
- b. Aumentar impuestos
- c. Vincular recursos con resultados esperados

8. ¿Qué función tiene la Contraloría en el sistema de control?

- a. Planificar el gasto
- b. Auditar el uso de recursos y el cumplimiento de normas
- c. Evaluar el talento humano

9. ¿Qué enfoque se promueve para modernizar la gestión de talento humano?

- a. Cumplimiento normativo estricto
- b. Desarrollo de competencias, motivación e innovación
- c. Alta rotación

10. ¿Qué problema persiste en la gestión del talento humano en Ecuador?

- a. Alta estabilidad
- b. Falta de meritocracia
- c. Alta rotación en cargos directivos por cambios políticos

[Ir al solucionario](#)



Recuerde que el éxito se consigue con el esfuerzo continuo, seguro la resolución de estas actividades contribuyen a reforzar todo lo aprendido.



Semana 7

Le invito a observar el siguiente video introductorio en el que se expone una visión general de toda la unidad 5.

Unidad 5. Retos, innovación y sostenibilidad en la Administración Pública del siglo XXI



Nota. Google (Modelo Gemini). (2025). [Ilustración digital]. [Google](https://www.google.com).

La administración pública del siglo XXI enfrenta un entorno de cambios acelerados, impulsados por la globalización, la revolución tecnológica y la creciente exigencia ciudadana por transparencia, eficiencia y participación. Esta semana nos concentraremos en dos dimensiones críticas: los retos estructurales y coyunturales que enfrentan los Estados, y el impacto de la transformación digital y la inteligencia artificial (IA) en la manera en que se conciben y ejecutan las políticas públicas.

En la última unidad se reflexiona sobre los desafíos contemporáneos de la administración pública, haciendo énfasis en la innovación, la tecnología y la sostenibilidad. Se analizan tendencias como la digitalización de trámites, la participación ciudadana, la transparencia en la gestión y la planificación de políticas sostenibles. El estudiante comprenderá cómo los gobiernos pueden responder de manera efectiva a nuevas demandas sociales y ambientales mediante la modernización y el uso de herramientas innovadoras. Para fortalecer el

aprendizaje, se sugiere revisar el video aula que acompaña esta unidad, el cual permite visualizar ejemplos de innovación aplicada en instituciones públicas, promoviendo la reflexión sobre cómo mejorar la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad en la administración pública del siglo XXI.

[Video aula – Retos, innovación y sostenibilidad en la Administración Pública del siglo XXI](#)

5.1. Retos de la administración pública en el siglo XXI



¡Sigamos avanzando!

Los retos de la administración pública en el siglo XXI son multidimensionales y requieren respuestas que combinen visión estratégica, flexibilidad organizacional y un fuerte compromiso con los valores democráticos. Entre los desafíos globales más relevantes se encuentran: la crisis climática, la desigualdad socioeconómica, la migración, la ciberseguridad y la necesidad de una gobernanza global más efectiva (OCDE, 2021).

En Ecuador, estos retos se materializan en problemas como la debilidad institucional, la limitada capacidad de gestión en gobiernos locales, la corrupción y la baja confianza ciudadana en las instituciones.



Lindblom (1959), recordaba que las soluciones gubernamentales tienden a ser incrementales como antes se mencionó; sin embargo, el ritmo de los **cambios actuales exige reformas más audaces y estructurales.**

La Tabla 3, expone una comparación entre los retos globales y los desafíos específicos que enfrenta Ecuador en materia de gobernanza, tecnología, medioambiente, economía y seguridad. Su revisión es importante para analizar estas tensiones y reflexionar sobre las estrategias necesarias para alinear el país con las tendencias internacionales.

Tabla 3

Retos globales vs. Retos en Ecuador

Categoría	Retos globales	Retos en Ecuador
Gobernanza	Necesidad de cooperación multilateral	Debilidad institucional y fragmentación política
Tecnología	Adaptación a IA y automatización	Baja inversión en innovación pública
Medioambiente	Cambio climático y sostenibilidad	Gestión deficiente de recursos naturales
Economía	Desigualdad y precariedad laboral	Alta informalidad y dependencia de materias primas
Seguridad	Amenazas cibernéticas y transnacionales	Inseguridad ciudadana y crimen organizado

Nota. Requelme, F. (2025).



Pregunta de reflexión: ¿Qué reformas estructurales permitirían a Ecuador enfrentar simultáneamente los retos globales y sus desafíos internos?

5.2. Impacto de la transformación digital y la inteligencia artificial

La transformación digital y la IA representan oportunidades históricas para mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios públicos. Según Allison (1971), comprender la toma de decisiones gubernamentales implica reconocer la influencia de estructuras y procesos; en este sentido, la digitalización y la IA reconfiguran dichas estructuras al permitir decisiones más informadas y ágiles.

Ejemplos internacionales como Estonia, con su sistema e-Residency, o Singapur, con su plataforma nacional de IA para la salud y la seguridad, muestran cómo la tecnología puede potenciar el desarrollo económico y social. Sin embargo, Elder y Cobb (1984) advierten que cualquier cambio tecnológico debe ir acompañado de un consenso político y social que legitime su implementación.

Estimado/a estudiante, le invito a explorar el mapa interactivo sobre Transformar el Estado: innovación en lo público.

Transformar el Estado: innovación en lo público

Como pudo observar, las experiencias analizadas ilustran mecanismos concretos para un Estado más abierto, digital y participativo: desde la transparencia y datos abiertos hasta la automatización de servicios con IA, el diseño centrado en el usuario, la identidad digital y los canales de participación (presupuesto participativo y plataformas deliberativas).

En Ecuador, la adopción de herramientas digitales e inteligencia artificial es todavía incipiente, con avances en trámites en línea y portales de datos abiertos, pero con brechas en interoperabilidad, ciberseguridad y cultura digital en el sector público.



Pregunta de reflexión: ¿Cómo puede Ecuador diseñar una estrategia nacional de transformación digital que incorpore de manera ética y efectiva la inteligencia artificial?



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos avanzando en el aprendizaje mediante el desarrollo de la siguiente actividad recomendada:

1. Con el propósito de profundizar en los debates actuales de la gestión pública, es importante dar lectura a los siguientes textos especializados que abordan la innovación y el gobierno abierto como ejes de transformación institucional. Estos

textos ofrecen un marco crítico para analizar los avances, limitaciones y desafíos que enfrenta la administración pública en Iberoamérica.

- Ramírez-Alujas, Á. V. (2012). Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa. Estado, Gobierno y Gestión Pública, 10(19), 5–50. [Estado, Gobierno y Gestión Pública](#)
- Ramírez-Alujas, Á. V., & Cruz-Rubio, C. N. (Eds.). (2025). ¿Se cumplió la promesa del gobierno abierto?: Balance de una década, aprendizajes y desafíos de futuro en Iberoamérica (1ª ed., 681 pp.). Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). [¿Se cumplió la promesa del gobierno abierto?: Balance de una década, aprendizajes y desafíos de futuro en Iberoamérica](#)

2. Reforcemos el aprendizaje resolviendo el siguiente Quiz:

[Quiz – Retos, innovación y sostenibilidad en la Administración Pública del siglo XXI](#)



Nota. Google (Modelo Gemini). (2025). [Ilustración digital]. [Google](#).

El futuro de la administración pública exige una visión estratégica que integre tres ejes fundamentales: sostenibilidad, transparencia y participación ciudadana. Estos elementos no solo constituyen tendencias internacionales, sino que representan compromisos ineludibles para garantizar el desarrollo equitativo, la confianza institucional y la gobernanza democrática. Al estar en un sistema globalizado e interconectado, los desafíos y oportunidades que enfrenta la administración pública requieren de profesionales capaces de liderar transformaciones con enfoque ético, innovador y centrado en las personas.

5.3. Sostenibilidad, transparencia y participación ciudadana



¡Estamos al finalizar nuestro objetivo académico, continuemos con el mismo entusiasmo!

¡Sigamos!

La sostenibilidad en la administración pública implica un equilibrio dinámico entre el crecimiento económico, la inclusión social y la protección ambiental. Según el Informe Brundtland (1987), el desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente

sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones. En este sentido, las instituciones públicas desempeñan un papel importante en la planificación, regulación y promoción de políticas que fomenten un uso responsable de los recursos.

En la práctica, esto supone diseñar presupuestos con criterios de sostenibilidad, aplicar evaluaciones ambientales estratégicas en proyectos de infraestructura, y garantizar que los programas sociales tengan un enfoque inclusivo y de largo plazo. La sostenibilidad es transversal a todos los sectores, y su gestión requiere capacidades de análisis sistémico, cooperación interinstitucional y uso de datos para la toma de decisiones.

Asimismo, la transparencia es uno de los valores esenciales para fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones públicas. Según Heald (2006), implica no solo la disponibilidad de información, sino también su accesibilidad, comprensibilidad y utilidad para la ciudadanía. En el contexto ecuatoriano, la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública establece las bases para garantizar este derecho, aunque persisten retos en su implementación.



La transparencia fortalece la rendición de cuentas, reduce la corrupción y promueve la participación informada. En el ámbito digital, los portales de datos abiertos y las plataformas de seguimiento de proyectos públicos son herramientas clave. Sin embargo, su efectividad depende de la calidad de los datos, **la actualización constante y la alfabetización digital de la población.**

La participación ciudadana ha evolucionado desde los mecanismos tradicionales de consulta y deliberación hacia modelos híbridos que combinan espacios presenciales y digitales. Arnstein (1969) propuso la "escalera de la participación", que sigue siendo un referente para evaluar el grado de influencia ciudadana en la toma de decisiones. En la actualidad, las plataformas GovTech permiten consultas en línea, presupuestos participativos digitales y mecanismos de co-creación de políticas públicas.

En Ecuador, la participación ciudadana está respaldada por la Constitución y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), que

promueven instancias como asambleas ciudadanas y consejos consultivos. No obstante, la efectividad de estos espacios depende de la inclusión de diversos grupos, la calidad del diálogo y el seguimiento de las propuestas.

Estos tres ejes no operan de manera aislada. La sostenibilidad requiere transparencia para garantizar que las políticas respondan a criterios claros y medibles, y necesita de la participación ciudadana para construir consensos y legitimidad. A su vez, la transparencia se potencia cuando la ciudadanía participa activamente en la supervisión y evaluación de las políticas públicas, generando un círculo virtuoso de confianza y colaboración.

Estimado/a estudiante, le invito a participar del siguiente muro colaborativo sobre el tema Sostenibilidad y participación ciudadana: claves del futuro.

[Sostenibilidad y participación ciudadana: claves del futuro](#)

Como pudo observar, organizar las ideas de sostenibilidad (acciones ecológicas, eficiencia energética, economía circular) y participación ciudadana (consulta, rendición de cuentas, innovación democrática), favorece la integración de enfoques para diseñar políticas locales más inclusivas y verdes.

Reflexión Final

A lo largo de estas ocho semanas, hemos recorrido un camino de descubrimiento, análisis y proyección hacia el futuro de la administración pública. Desde la comprensión de sus fundamentos históricos hasta la integración de innovaciones tecnológicas y la gestión ética, cada unidad ha aportado herramientas para enfrentar los retos de nuestro tiempo. La sostenibilidad, la transparencia y la participación ciudadana no son conceptos abstractos, sino principios rectores que deben guiar cada decisión, cada política y cada acción en el servicio público.



Como futuros profesionales de Administración Pública y GovTech, tienen en sus manos la oportunidad de transformar la relación entre el Estado y la ciudadanía, de construir instituciones más justas, abiertas y resilientes. El compromiso con estos ejes no solo mejorará la eficiencia administrativa, sino que también fortalecerá la democracia y la cohesión social.

¡El desafío está planteado, y el momento de actuar es ahora!



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos avanzando en el aprendizaje mediante el desarrollo de las siguientes actividades recomendadas:

1. Revise cápsula de aprendizaje

Esta cápsula invita a reflexionar sobre la importancia de integrar sostenibilidad, transparencia y participación ciudadana en la gestión pública. Se abordarán estrategias para fortalecer la confianza ciudadana, promover la rendición de cuentas y diseñar políticas públicas inclusivas y sostenibles. El análisis final busca que el estudiante relacione los aprendizajes adquiridos a lo largo del curso y valore cómo la innovación, la ética y la participación contribuyen a una administración pública más eficiente, responsable y orientada al bienestar colectivo.

[Cápsula de aprendizaje - ¿Qué hace innovador a un sistema administrativo público?](#)

2. A continuación, le invitamos a revisar un resumen de lo aprendido durante este módulo.

[Repaso primer módulo](#)

3. Estimado estudiante, le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación.



Autoevaluación 5

Sección A

Seleccione verdadero y falso

1. () Los retos actuales de la administración pública incluyen la crisis climática y la ciberseguridad.
2. () Ecuador presenta una alta confianza ciudadana en sus instituciones públicas.
3. () La transformación digital y la inteligencia artificial pueden mejorar la eficiencia de los servicios públicos.
4. () La sostenibilidad busca equilibrar crecimiento económico, inclusión social y protección ambiental.
5. () La participación ciudadana ya no tiene relevancia en la gestión pública actual.

Sección B

Elija la respuesta correcta

6. ¿Qué reto específico enfrenta Ecuador según lo descrito en esta unidad?
 - a. Exceso de innovación
 - b. Debilidad institucional
 - c. Bajo crecimiento poblacional
7. ¿Qué país es ejemplo en uso de IA para salud y seguridad pública?
 - a. Chile
 - b. Singapur
 - c. Argentina

8. ¿Qué valor fortalece la confianza ciudadana en el Estado?

- a. Secrecía
- b. Transparencia
- c. Jerarquía rígida

9. ¿Qué instrumento permite evaluar la influencia ciudadana en decisiones públicas?

- a. Ley Orgánica de Transparencia
- b. Código de Ética
- c. Escalera de la participación de Arnstein

[Ir al solucionario](#)



Recuerde que el éxito se consigue con el esfuerzo continuo, seguro la resolución de estas actividades contribuyen a reforzar todo lo aprendido.



4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	Verdadero	Correcto, su función esencial es ejecutar decisiones políticas mediante el uso coordinado de recursos.
2	Falso	Weber planteó jerarquía, reglas claras y especialización.
3	Verdadero	Así lo establece el artículo 227 de la Constitución.
4	Falso	GovTech implica innovación colaborativa entre Estado, startups y ciudadanía.
5	Falso	Persigue lo contrario: abrir datos y fomentar la participación ciudadana.
6	B	Weber planteó la burocracia como modelo ideal racional.
7	B	Gobierno Abierto fomenta datos abiertos y participación.
8	C	La NGP introduce prácticas privadas orientadas a resultados.
9	B	La burocracia busca eficiencia mediante reglas y jerarquía.

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación

10

B

GovTech conecta innovación privada con necesidades públicas.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	Verdadero	Correcto, son sus funciones clásicas.
2	Falso	Sí existe, junto con la Función Electoral.
3	Falso	La estructura impacta directamente en la adaptabilidad del Estado.
4	Verdadero	Es el brazo operativo del Estado.
5	Falso	También es fiscalizadora y copartícipe en modelos abiertos.
6	B	Forma parte del modelo participativo constitucional.
7	B	La transparencia y participación generan confianza.
8	A	Modelo tradicional europeo.
9	B	Riesgo señalado por críticos.
10	C	Permite corresponsabilidad con actores diversos.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 3		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	Verdadero	Principio clave de Taylor y Fayol.
2	Falso	Se centra en administración por objetivos y resultados.
3	Verdadero	Es su base racional.
4	Falso	Surgió a finales del siglo XX
5	Falso	Busca apertura, datos y participación.
6	B	Weber planteó jerarquía y reglas.
7	B	Propone administración por objetivos.
8	B	Señalada por Merton y Downs.
9	B	Busca eficiencia.
10	C	Promueve decisiones colaborativas.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 4		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	Verdadero	Son esenciales para transformar decisiones políticas en acciones concretas.
2	Falso	Lo elabora el Ministerio, pero lo aprueba la Asamblea Nacional.
3	Verdadero	Es el órgano de control y auditoría de los recursos públicos.
4	Verdadero	Este plan define objetivos estratégicos para la asignación de recursos.
5	Falso	Está normado por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).
6	B	La Asamblea Nacional aprueba el presupuesto elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas.
7	C	Busca eficiencia relacionando recursos asignados con resultados obtenido
8	B	Su función es prevenir y detectar irregularidades mediante auditoría.
9	B	Se busca un enfoque centrado en competencias y desarrollo profesional.
10	C	Esto afecta la continuidad y profesionalización del servicio público.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 5		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	Verdadero	<p>Son retos globales clave en el país como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debilidad institucional y fragmentación política • Baja inversión en innovación pública • Gestión deficiente de recursos naturales • Alta informalidad y dependencia de materias primas • Inseguridad ciudadana y crimen organizado
2	Falso	Hay baja confianza, debilidad institucional y fragmentación política.
3	Verdadero	Permiten decisiones más informadas y ágiles.
4	Verdadero	Este es el enfoque planteado por el Informe Brundtland.
5	Falso	Es un eje central para fortalecer la gobernanza democrática.
6	B	Es uno de los problemas estructurales identificados.
7	B	Tiene una plataforma nacional de IA aplicada a servicios públicos.
8	B	La transparencia es esencial para la rendición de cuentas.
9	C	Es un referente para medir el grado de participación.

[Ir a la autoevaluación](#)



5. Referencias bibliográficas

- Allison, G. T. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*.
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future*. World Commission on Environment and Development.
- Downs, A. (1967). *Inside Bureaucracy*.
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management.
- Elder, C. D., & Cobb, R. W. (1984). Formation of the Public Agenda.
- Fontaine, G. (2015). Neo-institucionalismo en la gestión pública latinoamericana.
- Heald, D. (2006). Transparency as an Instrumental Value. In C. Hood & D. Heald (Eds.), *Transparency: The Key to Better Governance?*
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Janssen, M., & van den Hoven, J. (2015). Big and Open Data as Strategic Resources for Public Governance.
- Lindblom, C. E. (1959). The Science of 'Muddling Through'. *Public Administration Review*.
- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 18(4), 560-568.
- OECD. (2019). *The path to becoming a data-driven public sector*.
- OECD. (2019). *Government at a Glance*.

OECD. (2021). Artificial Intelligence in Society.

OCDE. (2021). Government at a Glance.

Olavarria, M. (2012). Evaluación de programas públicos en Chile. Revista de Administración Pública.

Pliscoff, C. (2025) Gestión ética en instituciones públicas: ámbitos de acción e instrumentos, en Dussauge-Laguna, M. y Casas-Benítez, A. (eds) Debates emergentes sobre administración y políticas públicas, Flacso México. pp.271-287.

Pliscoff, C. (2025) Ética y Gobierno Abierto: ¿Una solución o nuevos desafíos?, en Ramírez-Alujas, A. y Cruz-Rubio, C. (eds.) ¿Se cumplió la promesa del gobierno abierto?: balance de una década, aprendizajes y desafíos de futuro en Iberoamérica, INAP, Madrid. pp.301-313.

Van den Hoven, J. (2017). Ethics for the digital age.