

---

# Avanzando en la hoja de ruta del buen gobierno: debilidades y factores a considerar en la era de la administración algorítmica

---

ADVANCING ON THE ROADMAP OF GOOD GOVERNANCE IN  
THE PUBLIC SECTOR: WEAKNESSES AND FACTORS TO CONSIDER  
IN THE ERA OF ALGORITHMIC GOVERNMENT

**Óscar Cortés Abad**

Profesor del Departamento de Derecho Público I y Ciencia Política  
Universidad Rey Juan Carlos  
[oscar.cortes@urjc.es](mailto:oscar.cortes@urjc.es)

**Resumen:** Al hablar de buen gobierno es importante poner en el centro a los ciudadanos, objeto último de la acción pública y verdadera razón de ser de lo público. En este artículo reflexionamos sobre cómo ha evolucionado el concepto de buen gobierno en los últimos años y cuáles son algunos factores para una mejor gobernanza institucional. La hipótesis que establecemos es que el paso de los años ha hecho que afloren ciertas asimetrías en el triángulo que sustenta el contrato social clásico: ciudadanos, política e instituciones. Para corregir esta situación es necesario avanzar hacia un nuevo contrato social que devuelva al ciudadano el protagonismo que merece en la acción pública y el buen gobierno es un instrumento necesario para ello. Un buen gobierno que, según exponemos en este trabajo, se sustentaría en tres pilares fundamentales: la transparencia, que ha de ser efectiva y entenderse en un sentido amplio considerando los algoritmos como elementos que empiezan a formar parte del funcionamiento administrativo; el fortalecimiento institucional poniendo especial hincapié en la función directiva y en un mejor desempeño administrativo.

**Summary:** When talking about good governance in the public sector, it is important to put citizens at the center, as they are considered the target of public action. In this article we reflect on how the concept of good governance has evolved in recent years and what are some factors for better institutional governance. The hypothesis we establish is that the passage of years has caused certain asymmetries that have emerged in the triangle that supports the classic social contract: citizens, politics and institutions. To correct this situation, it is necessary to move towards a new social contract that gives citizens back the role they deserve in public action, and good government is a necessary instrument for this. A good government that, as we explain in this work, would be based on three fundamental pillars: transparency, which must be effective and understood in a broad sense, considering algorithms as elements that are beginning to form part of administrative functioning; institutional strengthening with special emphasis on the management function and better administrative performance.

Palabras clave: transparencia, dirección pública profesional, Administración algorítmica, buen gobierno, gobierno abierto.

Keywords: transparency, public management, algorithmic administration, good governance, open government

## I. Introducción

Reflexionar sobre el buen gobierno y la buena Administración tiene su trascendencia ya que se trata de poner el pensamiento al servicio de un derecho fundamental, con todo lo que ello implica de considerar al ciudadano como dueño, señor y auténtico soberano de los poderes públicos<sup>1</sup>.

De ahí que, a lo largo de los años, la idea de buen gobierno y buena Administración se haya anclado al ideal de reforma administrativa y aparezca en el trasfondo doctrinal de cuantas teorías y paradigmas se hayan sucedido con este fin. Instituciones como la OCDE o el Banco Mundial se prodigan en informes sobre buen gobierno y los paradigmas más relevantes como la Nueva Gestión Pública o el Nuevo Servicio Público tienen sus puntos de conexión con el buen gobierno: a través de la idea vehicular de la eficiencia, en el caso del primero<sup>2</sup>; o a través de la aspiración de alcanzar el mejor servicio, en el caso del segundo<sup>3</sup>.

En esta obra continuamos esa línea de trabajo de relacionar el buen gobierno con algunos de los planteamientos de transformación institucional novedosos que se vienen defendiendo en los últimos años. Y lo hacemos desde tres puntos de vista: el de la ética y los valores, el del liderazgo y el del funcionamiento operativo de las instituciones. Todo ello partiendo de la hipótesis de que la desconfianza extendida en los últimos años sobre la acción pública ha puesto de manifiesto desajustes en el ejercicio del poder y llevan al replanteamiento de algunos de los pilares sobre los que se basa el contrato social del que parte la configuración del Estado de derecho moderno.

La propuesta que hacemos en este trabajo es que el buen gobierno es el instrumento necesario para vehicular una nueva configuración del poder mediante la transparencia, la profesionalización directiva y la mejora del desempeño institucional con herramientas que garanticen una mayor eficacia y eficiencia. En el artículo desarrollamos estos planteamientos y revisamos algunas de las medidas puestas en marcha por algunas instituciones en esta dirección. Finalmente, y fruto del trabajo de análisis, comparación y discusión, formulamos algunas consideraciones y propuestas que pueden ser de interés.

---

1 RODRÍGUEZ-ARANA MUÑOZ, J., *El ciudadano y el poder público: el principio y el derecho al buen gobierno y a la buena administración*, Reus, Madrid, 2021.

2 SCHRÖDER, P., *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno*, Fundación Friedrich Naumann, México, 2006.

3 DENHARDT, R.B. y DENHARDT, J.V., «The New Public Service: Serving Rather Than Steering», en *Public Administration Review*, vol. 60, núm. 6 (nov-dic 2000), págs. 549-559

## II. El punto de partida. Algunas razones que justifican trabajar por el buen gobierno: desconfianza y asimetría en el ejercicio del poder

La desconfianza hacia la clase política lleva instalada desde hace tiempo en la sociedad española. Antes de la pandemia, los barómetros de opinión del Centro de Investigaciones Sociológicas (en adelante, CIS) mostraban que para un 70,1 % de los españoles la situación política era mala o muy mala y sin expectativas de mejora para el 37,1 %<sup>4</sup>.

Son varias las razones que pueden explicar esta desafección: en primer lugar, la caída de los modelos de bienestar motivada por la profunda crisis económica y social que derivó de la Gran Recesión (2008–2013)<sup>5</sup> y que los políticos al frente de las instituciones no consiguieron frenar; en segundo lugar, la catarata de escándalos de corrupción y mala gestión que fueron conociéndose, incluyendo las prácticas de determinadas «élites extractivas»<sup>6</sup>. Todo ello hizo que en España el grado de desconfianza creciera más rápidamente que en los países europeos de su entorno: VILLORIA MENDIETA<sup>7</sup> llegó a señalar importantes diferencias en este sentido: mientras que, en Europa, el 7–8 % de sus ciudadanos desconfiaban de su poder legislativo y ejecutivo, en España esta cifra se situaba en el 29 %; cifra similar a la brecha de desconfianza respecto a los partidos políticos (7 % en Europa vs. 19 % en España).

La crisis de la pandemia pudo ser una oportunidad para reconciliar a los ciudadanos con sus poderes públicos; de hecho, como señalan KUHLMAN Y OTROS<sup>8</sup> (2021), se abrieron ventanas de oportunidad para que gobiernos fuertes pudieran desempeñar roles centrales en la solución del problema que más preocupaba a los ciudadanos. Sin embargo, la dificultad de enfrentar desde la política institucional una crisis sistémica como la del coronavirus, con pocos precedentes, sin manual de instrucciones y con unas organizaciones públicas debilitadas por años de ajuste y recesión, hizo que la respuesta fuera desigual y que la gestión no sirviera para revitalizar la confianza en las instituciones y sus dirigentes. Prueba de ello es que el barómetro más reciente del CIS sigue ofreciendo una fotografía similar respecto a los principales problemas que, a juicio de los ciudadanos

4 CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLÓGICAS, *BARÓMETRO DE FEBRERO 2019. ESTUDIO N.º 3240*, RECUPERADO DE [HTTP://WWW.CIS.ES/CIS/EXPORT/SITES/DEFAULT/-ARCHIVOS/MARGINALES/3240\\_3259/3240/ES3240MAR.PDF](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-ARCHIVOS/MARGINALES/3240_3259/3240/ES3240MAR.PDF)

5 ACEMOGLU, D. Y ROBINSON, J., *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*, Crown Currency, New York, 2012.

6 MOLINAS, C., *Qué hacer con España*, Destino Editorial, Barcelona, 2013.

7 VILLORIA MENDIETA, M., «Transparencia y justicia abierta», en *II Curso de Verano en la Universidad Menéndez Pelayo: Una Justicia para el futuro*, Santander, 2016.

8 KUHLMAN, S., BOUCKAERT, G., GALLI, D., REITER, R. Y VAN HECKE, S., «Opportunity management of the COVID-19 pandemic: testing the crisis from a global perspective», en *International Review of Administrative Sciences*, págs., 2021, págs. 1–21.

existen en España: los «problemas políticos en general», el «mal comportamiento de los políticos» y la «situación e inestabilidad política»<sup>9</sup>. Esta corriente de frustración y desafección tiene peligros tal y como indican ARENILLA SÁEZ Y DELGADO RAMOS<sup>10</sup>: el cuestionamiento de las bases del sistema político y del funcionamiento de la democracia representativa, incluso de sus fundamentos.

Todo ello es de especial transcendencia cuando lo que corresponde es gestionar en medio de un océano de desconfianza frente a otros tiempos pasados en que ocurría justo lo contrario. Y en un contexto en el que la acción pública —como ya señalaba MOORE<sup>11</sup>— adquiere una dimensión poliédrica, multifuncional, heterogénea e intangible superando a la tradicional visión única de Administración burocrática.

Hoy se considera que la actividad pública genera un valor, aunque, en comparación con el sector privado, el sector público haya sido etiquetado como un sector no productivo, consumidor de recursos, sin un retorno que pueda fácilmente cuantificarse. En la acción pública es más complejo visualizar el valor producido por las políticas impulsadas por decisiones políticas, la gestión de los servicios o los actos administrativos. La complejidad aumenta cuando dicha acción pública va más allá de la protección de derechos o la imposición de obligaciones. Como ejemplo tórnese la prestación de servicios, en la que valor público no se limita al generado por la transacción productor–usuario, sino también en los beneficios indirectos; o la infraestructura social generada por programas redistributivos, en los que el valor aflora en forma de cohesión social.

Así pues, en la actividad pública se prestan servicios, se garantizan derechos u obligaciones y se promueven valores de los que se benefician personas físicas o jurídicas que a su vez son usuarios, contribuyentes, administrados y votantes. Todo ello incide en la percepción y la valoración que los ciudadanos hacen de dicha actividad, siendo más apreciados y valorados aquellos servicios que ofrecen un valor directo más visible y cuestionados todos aquellos ámbitos de lo público que a priori son fuente de gasto sin una contrapartida clara de valor.

Este hecho se une a la consideración realizada anteriormente sobre la desconfianza en lo público por cuanto no es fácil de aceptar por la ciudadanía la existencia y el gasto en unos servicios públicos cuyos beneficios no perciben con claridad, junto una gestión de recursos públicos con una rendición de cuentas débil y el trasfondo de ilícitos penales consecuencia de la corrupción.

A todo ello hay que añadir la asimetría que se ha ido acentuando durante el transcurrir de los años en la distribución del poder que resultó del contrato social asentado en

---

9 CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS, *BARÓMETRO DE OCTUBRE 2023. ESTUDIO N.º 3423*, RECUPERADO DE [HTTPS://WWW.CIS.ES/DOCUMENTS/D/CIS/ES3423MAR-PDF](https://www.cis.es/documents/d/cis/es3423mar-pdf)

10 ARENILLA SÁEZ, M. Y DELGADO RAMOS, D., «Una nueva función pública que fortalezca la confianza en las instituciones públicas», en *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, núm. 16, 2019, págs. 36–53.

11 MOORE, M., *Creating public value. Strategic management in government*, Harvard University Press, Cambridge, 1994.

el siglo XX y que propició el desarrollo institucional del Estado moderno: un triángulo de poder, en cuyos vértices se situarían respectivamente ciudadanos, políticos y burócratas.

El ciudadano, fuente primaria de soberanía, sobre cuya voluntad se construye el Estado democrático, social y de derecho pero que delega dicho poder democrático en representantes legítimos e instituciones. Esta concepción pura de la esencia del poder requiere a juicio de DAHL<sup>12</sup> que se establezcan garantías para la participación efectiva, la igualdad de voto o la capacidad instalada en la sociedad para comprender las políticas y tener un criterio bien formado al respecto. En otro vértice se situaría la política que según SARTORI<sup>13</sup> tiene un rango supremo que explica todo lo demás ya que, en su dimensión de política institucional, tiene asignada la función de diseñadora de la realidad para promover el bienestar social; usa para ello instrumentos como la generación de ideas, la formulación de políticas o la intermediación entre intereses contrapuestos. Por último, en el tercer vértice, se sitúan las instituciones que dotan al poder de un carácter formal a través de estructuras como la función pública, la organización administrativa o los procedimientos.

La disfunción que pone de manifiesto la necesidad de políticas de buen gobierno se produce cuando el triángulo que representa el modelo de contrato social clásico se desdibuja. Resulta una acusada asimetría cuando la doble delegación de poder a políticos y burócratas que sustenta el funcionamiento eficaz del Estado de derecho lleva al ciudadano soberano a un progresivo empequeñecimiento como sujeto político y a un alejamiento de la *res pública*, limitando *de facto* su capacidad de actuación.

La asimetría lleva a un mayor concentración de poder en los otros dos actores del triángulo que, a su vez, da pie a que políticos y burócratas compitan por mayores cotas de poder en aquellos terrenos comunes que se disputan: por un lado, los funcionarios que aspiran a gobernar —a pesar de que WEBER<sup>14</sup> (2008: 143) dejó bien claro que «el gobierno de funcionarios ha fracasado en toda línea siempre que se ha ocupado de cuestiones políticas» o políticos que colonizan el espacio funcional y que incluso «perciben a la Administración y a sus empleados como los enemigos que hay que combatir o superar para poder poner en marcha los programas y proyectos políticos»<sup>15</sup>—.

Llevado al extremo, la concentración de poder podría entenderse como una «conducta que se desvía de las obligaciones de orden público normales debido a intereses personales o beneficios monetarios; o lo que viola normas respecto al uso de cierto tipo de influencias con fines personales»<sup>16</sup> y aleja aún más a los ciudadanos de una esfera

12 DAHL, R., *La democracia: una guía para los ciudadanos*, Taurus, Madrid, 1999.

13 SARTORI, G., *La política: lógica y método en las ciencias sociales*, Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1984.

14 WEBER, M., *Escritos políticos*, Alianza Editorial, Madrid, 2008, pág. 143.

15 RAMÍO MATAS, C., «La Administración que se espera para después de la crisis», en *XXX Jornadas de Gerencia Universitaria de las Universidades Españolas*, Almería, 20-21 octubre 2011, pág. 7.

16 NYE, J., «Corruption and political development: a cost benefit analysis», en *Political corruption: a handbook*, obra colectiva, editores HEIDENHEIMER, A.J., JOHNSTON, J. Y LEVINE, V., NEW BRUNSWICK. TRANSACTION, 1967, PÁGS. 963-983.

pública que se vuelve más endogámica e insensible hacia ellos al centrarse en más en sus cuitas internas que en el servicio al interés general.

A todo ello se suman otras razones que, a juicio de ARENILLA SÁEZ Y DELGADO RAMOS<sup>17</sup> justificarían un nuevo contrato social: la incapacidad del Estado para sostener las políticas de bienestar, interpretar adecuadamente el bien común, atender la creciente demanda ciudadana, integrar en la acción pública a toda la población o afrontar nuevos retos (medioambientales, demográficos, tecnológicos o intergeneracionales).

### III. Factores para el buen gobierno en el marco de un renovado contrato social

Afrontar los nuevos retos señalados anteriormente o erradicar prácticas como la corrupción, que vienen carcomiendo el armazón institucional, requiere renovar planteamientos. No es posible acercarse a desafíos de esta envergadura mediante viejas estrategias.

Las bases de un renovado contrato social pasarían por fortalecer las instituciones impulsando instrumentos de buen gobierno. Como indica VILLORIA MENDIETA<sup>18</sup> «no puede haber buen gobierno, ni buena sociedad, sin las estructuras institucionales adecuadas». Esto invita a alcanzar un nuevo contrato social a través de políticas de buen gobierno que atiendan ese fortalecimiento institucional en una triple dirección: mejorar la calidad democrática a través del gobierno abierto, reforzar la capacidad de las instituciones profesionalizando su alta dirección e incrementar la eficacia y eficiencia de la actividad pública a través de políticas efectivas de transformación de la Administración.

#### 1. La transparencia como instrumento para hacer efectivo el buen gobierno

##### 1.1. Paradojas, incentivos y frenos. ¿Qué esperar de la transparencia en tiempos post pandémicos?

Uno de los objetivos del nuevo contrato social sería reconectar al ciudadano con las instituciones, permitiéndole recuperar la centralidad en ese triángulo de poder que antes mencionábamos. Para ello se precisaría un reequilibrio en las relaciones sociedad – gobierno.

Este reequilibrio necesita de nuevos cauces para que la sociedad civil gane poder, permitiéndole una mayor y mejor contribución en la creación de valor público. La ganancia

17 ARENILLA SÁEZ, M. Y DELGADO RAMOS, D., «Una nueva función pública que fortalezca ...», *op.cit.*

18 VILLORIA MENDIETA, M., «¿Más libertad o más felicidad? El buen gobierno del siglo XXI», en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 51, 2011, págs. 5-44.



cia se haría a costa del gobierno —entendido en el sentido amplio de «política más Administración»— que cedería parte de este poder a cambio de ganar legitimidad.

El paradigma de gobierno abierto nace en entornos político-institucionales anglosajones cuando se detecta la necesidad de adaptar la gestión pública a escenarios contemporáneos<sup>19</sup>. La idea es adoptar una nueva forma de gobernar acercando política e instituciones a los ciudadanos en sus diversas facetas de detección de necesidades, formulación de políticas, creación de valor en la ejecución o rendición de cuentas.

El gobierno abierto, en sus orígenes, planteaba una visión renovada de la gestión pública al cambiar en el rol del ciudadano situándolo en el centro de la acción pública y reforzando su papel de accionista de la Administración y usuario o co-productor de sus servicios.

El también llamado gobierno centrado en los ciudadanos tiene un importante trasfondo ético. CORTÉS ABAD<sup>20</sup> subraya que «la práctica de una gestión pública basada en una serie de principios —entre los que se incluyen los básicos del gobierno abierto (transparencia, participación, colaboración) — es una obligación que trasciende el simple cumplimiento de la legalidad: es una cuestión de ética, de principios» y se pregunta si «bajo esta perspectiva se trataría de algo nuevo o por el contrario supondría un retorno a valores que debieran ser los centrales de la gestión pública».

Uno de estos valores, la transparencia, no es otra cosa que poner en conocimiento de la ciudadanía toda la información posible y necesaria. Cuando hablamos de información posible es porque se tienen que cumplir tres requisitos: el de accesibilidad —que la información sea fácilmente accesible a cualquier persona, en cualquier momento y en cualquier lugar; el de receptividad— que desde el gobierno y/o la Administración se acepte la conveniencia de liberar esa información —y la equidad, que existan mecanismos que reduzcan la brecha entre actores con mayor y menor capacidad de acceso—. Cuando hablamos de información necesaria se podría hablar de diferentes niveles<sup>21</sup>: el básico, informativo o unidireccional; el de consulta, integrando la voz ciudadana; o el de delegación, cuando la ciudadanía se implica directamente en la valoración de políticas públicas.

Aunque autores como HOOD<sup>22</sup> o BERTOT Y JAEGER<sup>23</sup> acreditan una correlación positiva entre transparencia, legitimidad y confianza —en el sentido de que más transparencia, implica

19 La serie británica *Yes Minister* que se difundió en la BBC a finales de los 70 y principios de los 80 ya se refería a esta idea al darle a uno de sus capítulos el título de *Open Government*.

20 CORTÉS ABAD, Ó., *Open Government, aquellas pequeñas cosas*, 2014. Recuperado de: <http://blogs.elpais.com/idearium/2014/01/open-government-aquellas-peque%C3%B1as-cosas.html>

21 ORTIZ DE ZÁRATE TERCERO, A., «Modelo LUDO: el gobierno abierto desde la perspectiva del ciclo de las políticas públicas», en *GIGAPP Estudios / Working Papers*, WP-2012-15, 2012.

22 HOOD, C. «From FOI world to wikileaks world: a new chapter in the transparency story?», en *Governance*, vol. 24, núm. 4, 2011, págs. 635-638.

23 BERTOT, J. Y JAEGER, P. «Transparency and technological change: ensuring equal and sustained public access to government information», en *Government Information Quarterly*, vol. 27, núm. 4, 2010, págs. 371-376.

más legitimidad y más legitimidad, a su vez, supone mayor confianza— y la simple obligación de facilitar el acceso a la información pública sería un incentivo *per se* para mejorar el desempeño y la efectividad públicas: mayor disponibilidad de información sobre ambos facilitaría una mayor preocupación por parte de la sociedad de los eventuales efectos colaterales de las políticas. Otros autores como BAUHR Y GRIMES<sup>24</sup> no han encontrado razones suficientes que expliquen una relación entre transparencia y legitimidad e incluso los hay como O'NEILL<sup>25</sup> (2002) que señalan la posibilidad de que la transparencia se ejerza *infoxicando*<sup>26</sup> y confundiendo.

Por otra parte, se ha acreditado en los últimos años el complicado ejercicio de transparencia y rendición de cuentas durante la gestión de crisis cuando ambas se han visto lastradas por la excepcionalidad. Fue el caso de la pandemia de la COVID-19 cuando no solo no hubo medidas para reforzar la transparencia, sino que, por el contrario, numerosas instituciones limitaron la publicidad activa<sup>27</sup>. Además, el derecho de acceso a la información se vio bloqueado en todas las Administraciones al amparo de la suspensión de plazos administrativos decretada por el Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19 y la rendición de cuentas se vio lastrada por una gestión de datos deficiente en cuanto a interoperabilidad y digitalización de los procesos, desencuentros respecto a sus fuentes de interpretación y las discrepancias en cuanto a los sistemas de medición. Todo ello impidió, de facto, que las políticas y decisiones se basaran en evidencias y fueran evaluadas<sup>28</sup>.

Estas circunstancias evidenciaron una paradoja: la transparencia y la rendición de cuentas quedan relegadas en momentos críticos en los que la gestión desde lo público es especialmente relevante y conocer cómo se está realizando es más apremiante que nunca. Como se puso de manifiesto durante la COVID-19, son momentos en los que es complicado distraer la atención institucional a todo aquello que no sea la resolución del problema en cuestión.

24 BAUHR, M. Y GRIMES, M., «Indignation or resignation: the implications of transparency for societal accountability», en *Governance*, vol. 27, núm. 2, 2013.

25 O'NEILL, O., *A question of trust: The BBC Reith lectures 2002*, Cambridge University Press, Cambridge, 2002.

26 Entendido como la distribución de grandes cantidades de información que no puede ser gestionada ni comprendida por quienes la reciben.

27 Algunas instituciones hicieron públicos datos como los gastos en los que iban incurriendo. Véase <https://transparencia.madrid.es/portales/transparencia/es/Portada/Informacion-Covid-19/Actuaciones-presupuestarias-COVID-19/?vgnnextfmt=default&vgnextoid=32b760ff-77781710VgnVCM2000001f4a900aRCRD&vgnnextchannel=e8d97cbbafd71710VgnVCM2000001f4a900aRCRD>

28 En una carta publicada a primeros de agosto 2020 en *The Lancet* una veintena de expertos en salud pública pidieron al gobierno español una evaluación independiente e imparcial sobre la gestión de la pandemia, con el ánimo de aprender sobre lo sucedido y evitar errores de cara a nuevas olas de contagios.



Otro freno a la transparencia es no querer evidenciar los errores —lógicos, por otra parte, cuando toca enfrentarse a una situación de crisis sanitaria sin precedentes— por el temor de los gobiernos a que la transparencia acabe derivando en críticas dirigidas a provocar su desgaste. Esto es especialmente relevante cuando se percibe desde instancias gubernamentales que el ejercicio del derecho de acceso se pervierte al ser utilizado para obtener munición política contra el gobierno de turno en un debate público cada vez más polarizado. Esta distorsión afianza la idea gubernamental de ponerse en modo «prevengan», desviando la atención burocratizando el ejercicio de transparencia, convirtiéndolo en un cumplimiento rutinario de los preceptos normativos con los que políticos y funcionarios se sientan más cómodos.

El marco jurídico viene marcado por la catarata de leyes de transparencia que han venido aprobando en los últimos años por parte del Estado, las Comunidades Autónomas o las Entidades Locales. La Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno es aún una ley joven (acaba de cumplir diez años) que supuso un hito en si misma porque situó a España entre los países que imponen obligaciones en materia de transparencia (artículos 5 a 8) y garantiza un nuevo derecho de acceso a la información pública (capítulo III).

Sin embargo, la ley ha burocratizado en exceso el ejercicio de este derecho y se ha visto superada por la sucesiva aprobación de leyes autonómicas y ordenanzas municipales, muchas de ellas más ambiciosas que la ley estatal en aspectos como la información que las Administraciones están obligadas a publicar o las menores restricciones en el ejercicio del derecho de acceso.

Una ley cuyo reglamento nunca se llegó a aprobar y que dejó sin resolver la consideración de la transparencia como un derecho fundamental anclado a los derechos a la buena administración y de acceso a los documentos que disponen los artículos 41 y 42 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea<sup>29</sup> así como la reiterada y siempre demandada mayor autonomía orgánica y funcional, con más medios en medios de los distintos organismos (estatal y autonómicos) encargados de velar por la transparencia.

Cabe plantear que, ante un escenario post pandémico, la transparencia no sólo no debería verse resentida, sino que debiera reforzarse dejando atrás la retórica del discurso político y alcanzando una «transparencia real que cristalice en obligaciones concretas que garanticen esa redistribución de derechos y responsabilidades entre sociedad y gobierno»<sup>30</sup>. Sin embargo, los antecedentes no invitan al optimismo: si ante un escenario como el de la COVID-19 cuando siendo la transparencia necesaria los mecanismos establecidos no acabaron de funcionar correctamente, le sumamos la creciente polarización

29 La presión para que el acceso a la información pública sea derecho fundamental fue significativa durante la tramitación de la ley 19/2013 pero finalmente no se consideró de esta manera. No obstante, las asociaciones y *lobbies* pro transparencia siguen muy activos en este sentido.

30 COTINO HUESO, L., «Derecho y Gobierno Abierto. La regulación de la transparencia y la participación y su ejercicio a través del uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales por las Administraciones públicas. Propuestas concretas», en *Monografías de la Revista Aragonesa de Administración Pública*, vol. XIV, 2013, págs. 51-92.

política que hace difícil ejercicio de responsabilidades y la debilidad creciente de una sociedad civil que en España no ha acabado de cuajar, surgen las dudas sobre si será posible en algún momento una transparencia efectiva que sirva al objetivo de construir un mejor gobierno.

## 1.2. La transparencia en una Administración tomada por algoritmos

El desafío que plantea la transparencia en el gobierno de lo público es aún mayor en los tiempos actuales donde la inteligencia artificial y los algoritmos están ganando protagonismo día a día. La simple posibilidad de que sistemas inteligentes participen en la decisión administrativa —como apoyo o directamente automatizándola— introduce una novedad relevante en un procedimiento administrativo en el que, al margen de los medios utilizados, es y será siempre fundamental conocer cómo y por qué se toman las decisiones, quién asume sus efectos frente a terceros.

Lo es en las dos dimensiones que habitualmente concebimos al hablar de transparencia: en cuanto a la publicidad activa se considera necesario informar sobre los algoritmos que se están utilizando, en qué procedimiento o servicio, por qué órgano administrativo; dentro del derecho de acceso debería ser posible ofrecer información completa sobre cuál es la lógica de funcionamiento del sistema, en qué condiciones fue entrenado, cómo se explican sus decisiones.

Para hacer efectivos los principios de buen gobierno y buena administración —que son derechos fundamentales en la Unión Europea— la transparencia se materializa a través de la motivación de las decisiones y la rendición de cuentas. Ambos tienen relación, en una Administración algorítmica, con dos valores básicos como son la accesibilidad y la explicabilidad de los sistemas algorítmicos: que un usuario básico pueda entender cuál es la base de funcionamiento de un sistema, es decir, sus características, capacidades, limitaciones y salidas que proporciona, pero también su finalidad, precisión, seguridad, riesgos que hayan de ser tenidos en cuenta, cómo responde respecto a quienes se pretenda utilizar, las medidas de vigilancia humana establecidas, su vida útil, etc.

Sin transparencia algorítmica es imposible hacer efectivo el principio de motivación que establece el artículo 35 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones públicas. Sin transparencia algorítmica no es posible automatizar actos administrativos, al menos tal con la redacción actual el artículo 41.2 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, del Régimen Jurídico del Sector Público, ya que se precisa que el órgano competente al que se atribuye la responsabilidad de dicho acto se encargue de la supervisión y auditoría del sistema que lo automatiza y su código fuente. Sin transparencia algorítmica no es posible garantizar la seguridad jurídica que exige el buen funcionamiento de las instituciones. La transparencia algorítmica —junto a la viabilidad técnica y la vigilancia humana— se convierte así en un pilar básico de buen gobierno<sup>31</sup>.

---

31 CORTÉS ABAD, Ó., «El reto de la Administración algorítmica. Una reflexión coste beneficio», en *Revista de Privacidad y Derecho Digital*, núm. 31, 2023, págs. 129-138.

La cuestión es si dicha efectividad puede llevarse a cabo, si las aspiraciones no acabarán siendo más un *desiderátum* político que un hecho real<sup>32</sup> y si la opacidad estructural que es propia de los sistemas algorítmicos más avanzados y la defensa de la propiedad industrial que garantiza las leyes a los desarrolladores privados de soluciones no acabará por socavar la transparencia algorítmica. Muchos de los sistemas algorítmicos —especialmente los más avanzados— son opacos por defecto debido a la dificultad (incluso la imposibilidad) de que puedan ser escrutados al requerirse una capacidad técnica inalcanzable para los medios de los que dispone la Administración. Además, los propios técnicos de las empresas que los diseñan y desarrollan pueden perder un control, aún más en los sistemas sofisticados que aprenden autónomamente.

Mitigar esta amenaza conllevaría la limitación de facto de los sistemas algorítmicos en ciertos usos dentro de la Administración pública. Uno de ellos es la automatización de actos administrativos, la cual sólo contaría con el aval legal en casos muy concretos: que el sistema fuera ejecutable, que ofreciera resultados ciertos, que pudiera conocerse su código fuente, ser supervisado y auditado. Estos requisitos restringirían extraordinariamente los sistemas viables para la automatización a aquellos que operen bajo modelos lógicos de reglas, los cuales no encajan en las características que el grupo de expertos de alto nivel<sup>33</sup> estableció para ser considerados sistemas de inteligencia artificial: basados en datos y que aprendan mediante entrenamiento; es decir, que su comportamiento sea variable y no estático como los sistemas de reglas. Por tanto, con la normativa actual y por razones de transparencia los sistemas de inteligencia artificial basados en el aprendizaje automático no podrían utilizarse para automatizar procedimientos.

Se plantean por tanto la posibilidad de que la transparencia algorítmica acabe siendo un factor limitante para el desarrollo potencial de tecnologías avanzadas de inteligencia artificial en la Administración pública; o que, por el contrario, en aras de la innovación y el avance tecnológico se rebajen los requisitos de transparencia poniendo en riesgo los fundamentos del Estado de derecho, del buen gobierno y la buena administración. Ninguno de ellos parece una solución aceptable.

El equilibrio lo busca el reglamento europeo sobre inteligencia artificial, en el que la transparencia es uno de los requisitos fuertes, especialmente para aquellos sistemas que vayan a utilizarse en áreas que comprometan los derechos fundamentales. Muchos de ellos se refieren a actividades en las que el sector público tiene el monopolio (seguridad, justicia, inmigración) o que corresponden a servicios esenciales del bienestar en los que el actor público tiene un papel relevante, aunque operen en condiciones de mercado (sanidad, educación, medio ambiente, movilidad, servicios sociales, etc.). Ante estas circunstancias de alto riesgo el reglamento europeo exigirá a los proveedores de sistemas algorítmicos que ofrezcan abundante documentación y especificaciones técnicas sobre el diseño (descripción, arquitectura, metodología de desarrollo, validación y pruebas), datos y protocolos de entrenamiento que se han utilizado, errores en el funcionamiento

32 GEORGIEVA, I., TIMAN, T. Y HOEKSTRA, M., *Regulatory divergences in the draft AI act . Differences in public and private sector obligations*, European Parliamentary Research Service, 2022.

33 GRUPO DE EXPERTOS DE ALTO NIVEL EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL, *A Definition of AI: Main Capabilities and Disciplines*, Comisión Europea, 2018.

—incluyendo la trazabilidad, acceso a los registros y datos internos o las personas que han participado en su vigilancia—. También será necesario, y no sólo para los casos de alto riesgo, informar de que el ciudadano está interactuando con una máquina.

## 2. La profesionalización directiva para el fortalecimiento institucional

La del empleo público es una de las reformas siempre pendientes dentro de la agenda reformista del sector público. Abarca gran cantidad de asuntos como la selección, el desarrollo profesional (competencias requeridas, mecanismos de provisión de puestos de trabajo, estructura de grupos profesionales) o el modelo retributivo. Todos ellos tienen incidencia directa en la modernización de las instituciones.

Dentro de este amplio repertorio de temas, la profesionalización de la función directiva es determinante en el fortalecimiento y la calidad institucional para poder cumplir con solvencia la misión de servicio al interés general en el contexto social del momento<sup>34</sup>. Sin embargo, la implantación de la dirección pública profesional en España ha venido rodeada de algunas controversias.

### 2.1. El encaje normativo y la delimitación de quién es y quién no es directivo público profesional en España

La primera de ellas es el encaje normativo. El legislador no ha optado por un estatuto propio para el directivo público, sino que la regulación ha situado a esta figura como un elemento más del engranaje administrativo. En primer lugar, el Estatuto Básico del Empleado Público recoge la figura del directivo público definido como «aquel que desarrolla funciones directivas profesionales en las Administraciones públicas» (artículo 13 del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público). Continuando con ello la legislación desarrolla la regulación de la dirección pública profesional en las leyes de función pública; por poner tres ejemplos en leyes recién aprobadas, podemos tomar como referencia la estatal (título IV del libro II del Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo), la andaluza (título II de la Ley 5/2023, de 7 de junio, de la Función Pública de Andalucía) o la vasca (título III de la Ley 11/2022, de 1 de diciembre, de Empleo Público Vasco).

JIMÉNEZ ASENSIO<sup>35</sup> tacha de error que dicha regulación se incluya en la normativa de función pública porque ello invita a excluir de esta institución a buena parte de los altos

---

34 OCDE, *Recomendación del Consejo sobre Liderazgo y Capacidad en el Servicio Público*, OCDE, París, 2019.

35 JIMÉNEZ ASENSIO, R., *La dirección pública profesional en España: errores de concepto*, 2018. Recuperado de: <https://rafaeljimenezasensio.com/2018/01/28/la-direccion-publica-profesional-en-espana-errores-de-concepto/>

cargos como si estos no desempeñaran funciones directivas y no debieran tener una impronta profesional.

La normativa reguladora de la función pública estatal en el artículo 123 del Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo limita la función directiva a las subdirecciones generales y equivalentes (que en la Administración General del Estado y según el artículo 67 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público es el último nivel funcional). En el caso vasco, el artículo 31 de la Ley 11/2022, de 1 de diciembre, de Empleo Público Vasco estipula que serán puestos que dependan directamente de órganos de dirección política, excluyendo explícitamente aquellos que estén sujetos al Estatuto Jurídico del Personal Alto Cargo (artículo 32.2). El caso andaluz es singular porque, a pesar de haber incluido esta figura en su legislación de función pública, impone una distinción entre puestos de dirección pública profesional alto cargo y puestos de dirección pública profesional funcionario o laboral fijo (artículo 19 de Ley 5/2023, de 7 de junio, de la Función Pública de Andalucía). El caso de los primeros, que se delimita a secretarías generales técnicas, determinadas direcciones generales de estructura burocrática (personal, administración, finanzas) o la Administración periférica, estarán sujetos a una doble regulación, la de la dirección pública profesional y la del alto cargo. Pareciera, en definitiva, como si la definición conceptual y normativa llevada a cabo en España sobre la dirección pública profesional se hubiera limitado a otorgar un matiz de distinción al máximo escalafón administrativo (una especie de nuevo nivel 32) en aras del reconocimiento profesional<sup>36</sup>.

## 2.2. El espacio institucional y las funciones del directivo público profesional en el marco del buen gobierno

Otro aspecto relevante respecto a la relación entre la dirección pública profesional y buen gobierno tiene que ver con la reivindicación que realizan por autores como LONGO I MARTÍNEZ<sup>37</sup> cuando reclaman para esta la creación de un espacio institucional propio de delegación donde se reconozca un «derecho a gestionar» que, a su vez, haga posible el ejercicio la función directiva de manera profesional e independiente.

Este hecho, reconocido como uno de los más relevantes para orientar la gestión pública hacia criterios de excelencia y valor plasmados en objetivos, característicos del enfoque gerencial de la Administración pública. Y blindar en cierta forma este espacio de la politización y la ideología, de la tentación de que estos puestos sean acaparados para un ejercicio del poder más próximo a intereses partidistas o que, en cierta manera, puedan ser ofrecidos como recompensa a cuadros del partido alimentando las lógicas partidistas. En los casos estudiados se intenta anclar la función de dirección pública pro-

36 CORTÉS ABAD, Ó., *El nivel 32*, 2018- Recuperado de: <http://i-publica.blogspot.com/2018/10/el-nivel-32.html>

37 LONGO I MARTÍNEZ, F., «Introducción», en *Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI*, obra colectiva, editores LONGO I MARTÍNEZ, F. E YSA, T., Generalitat de Catalunya, Barcelona, 2008, págs. 15-35.

fesional, más que en un ámbito estatutario propio, en el (supuestamente) independiente de la Administración pública dentro de catálogos de puestos de trabajo específicamente establecidos para directivos públicos (artículo 125.3. del Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo; artículo 19 de la Ley 5/2023, de 7 de junio, de la Función Pública de Andalucía; artículo 36 de la Ley 11/2022, de 1 de diciembre, de Empleo Público Vasco) estableciendo incluso la posibilidad de elaborar monografías específicas de puestos de trabajo directivos en las que se establezcan funciones y competencias de cada uno de ellos como establece el artículo 35 del caso vasco.

En cuanto a las funciones básicas, LOSADA MARRODÁN<sup>38</sup> señala un perímetro conceptual referido a la gestión de bienes públicos en el marco de procesos políticos y dentro de un ecosistema singular como es la Administración pública. Es, por tanto, la dirección profesional de las instituciones públicas una cuestión que pivota sobre tres ejes: la interacción con el entorno político, la visión y el desarrollo de la estrategia y la gestión desde una perspectiva más operativa. A través de estas dimensiones se pretende reforzar la legitimidad de la gestión pública, hacer efectivo el buen gobierno y la buena administración alcanzando el «equilibrio entre la necesaria neutralidad política de los directivos, la asunción de responsabilidades por los resultados de los servicios y la posibilidad dada a los políticos para elegir entre profesionales competentes»<sup>39</sup>.

Así lo manifiestan las normativas de desarrollo de la función directiva vasca y andaluza que estamos estudiando que asocian a esta figura tres niveles de actuación: una participación relevante en la formulación y ejecución de las políticas públicas (visión y desarrollo de la estrategia), la gestión desde una perspectiva más operativa (servicios, recursos asignados, coordinación funcional de equipos) y la relación con el entorno político porque todo ello se hace en contacto directo con los altos cargos de los que dependen. Sin embargo, en el caso de la Administración general del Estado las funciones otorgadas son de carácter más operativo y de gestión, sin que se mencione la participación en las políticas públicas o la estrategia, en clara correspondencia con la «ejecución de aquellos proyectos, objetivos o actividades que les sean asignados» atribuida a los subdirectores generales en el artículo 67 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

### 3. La mejora de la eficacia y eficiencia de la actividad administrativa

El modelo burocrático que rige el funcionamiento de la Administración pública está orientado a la salvaguarda de las garantías y de los principios básicos de legalidad, independencia y objetividad. El funcionario, con derecho garantizado a puesto de trabajo, es pieza clave en la continuidad de la acción administrativa, por encima de los distintos

38 LOSADA MARRODÁN, C. «Las especificidades de la gestión pública: implicaciones en la función directiva pública», en *Documentación Administrativa*, núm. 241-242, 1995, págs. 407-482.

39 ARENILLA SÁEZ, M. Y DELGADO RAMOS, D., «Una nueva función pública que fortalezca ...», *op.cit.*, pág. 45.



vaivenes políticos. Un funcionamiento eficaz y eficiente de la Administración es condición necesaria para prevenir malas prácticas y lograr que los ciudadanos empaticen con sus instituciones.

La preocupación por el ciudadano como centro de la actividad pública creció cuando se generalizaron las políticas para universalizar el bienestar y redistribuir la riqueza. Dichas políticas dieron lugar a los llamados servicios del bienestar y a las organizaciones públicas encargadas de su prestación que situaron al ciudadano como usuario de los servicios. Esta doble circunstancia es la que conduce a «reinventar el gobierno»<sup>40</sup> situando como parámetros de buen gobierno la calidad, la eficacia y la eficiencia. Para alcanzarlas se mira al sector privado importando técnicas como la planificación estratégica, la orientación a objetivos-resultados, la reingeniería de procesos y la contabilidad de costes<sup>41</sup>.

Hoy la tecnología se muestra como uno de los instrumentos más eficaces para transformar la Administración pública. Lo que, en el plano del buen gobierno y la lucha contra la corrupción a los que nos referimos en este artículo, podemos ilustrar con dos ejemplos.

La Administración digital —cuyo aspecto formal se regula en la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, la Ley 40/2015, de 1 de octubre, del Régimen Jurídico del Sector Público y el Real Decreto 203/2021, de 30 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento de actuación y funcionamiento del sector público por medios electrónicos— funciona a través de procedimientos electrónicos en los que se mejoran las garantías en la identificación, trazabilidad y seguridad de los actos administrativos gracias a unos estándares, los digitales, que son superiores a los existentes en papel. Su aplicación en áreas básicas para prevenir la corrupción como es la contratación pública es fundamental para dotar a esta actividad de una mayor transparencia y control que redunde en un mejor gobierno. La tecnología también es clave para conectar información y ponerla a disposición de mucha más gente, convirtiéndose así en un antídoto para los chiringuitos de poder internos que construyen su *statu quo* a base de controlar y dosificar la información, actitudes en las antípodas de la buena práctica pública y los principios de buen gobierno.

Por otra parte, la publicación de datos en formato abierto ayuda a la toma de decisiones, pero también permite supervisar el funcionamiento de los servicios y favorece que florezcan ecosistemas sociales o empresariales, lo cual sin duda es un beneficio, no sólo para aquellos que puedan disfrutar de los mismos, sino también para Administraciones que, sobrecargadas y con recursos escasos, difícilmente pueden llegar a todo. La apertura de datos es una apuesta clara de las Administraciones por la transparencia, pero conviene evitar caer en planteamientos *naïf* considerando que los ciudadanos disponen de una capacidad infinita respecto al manejo de dichos datos abiertos que pueden no comprender y andar necesitados de explicación, para lo que se aconseja ir más allá pasando de los datos abiertos a servicios abiertos, donde los ciudadanos reciban un valor directo que puedan apreciar.

---

40 GAEBLER, T. Y OSBORNE, D., *La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público*, Ediciones Paidós, Barcelona, 1992.

41 OLÍAS DE LIMA, B., *La nueva gestión pública*, Pearson Educación, Madrid, 2001.

## IV. Conclusiones

Han pasado muchos años desde que se asentaron unos pilares de la Administración weberiana que, aunque ganen en edad, no por ello deben perder vigor. Las múltiples reformas planteadas (algunas efectivas y otras no) deberían haber servido para que algunos de ellos como la imparcialidad, la independencia o el principio de legalidad sigan siendo las vigas maestras del buen gobierno. Siendo así, la Administración pública puede contribuir con éxito a la estabilidad, continuidad y garantías que demanda un buen funcionamiento del Estado de derecho.

Sin embargo, los años también dejan su huella en el plano institucional, en forma de patologías varias que abren fisuras en la calidad y el buen hacer de las instituciones. Lo viejo tiene que convivir hoy con lo nuevo que emerge vertiginosamente en el marco de un proceso de reconversión social, económica y política con el trasfondo de la tecnología como principal *driver* de transformación. Circunstancias como la corrupción ponen de manifiesto la necesidad de que los mecanismos de buen gobierno funcionen adecuadamente, aunque, en ocasiones, son insuficientes para prevenirla, detectarla y atajarla; por otra parte, el celo, la autosuficiencia o la opacidad en el ejercicio del poder burocrático dan también lugar a derivas indeseadas que alejan a los ciudadanos de las instituciones.

El éxito en el buen gobierno dependerá en gran medida de la capacidad de evolucionar hacia una Administración *post burocrática* que conecte con un nuevo modelo de ciudadanía y sociedad. En este artículo hemos planteado los tres componentes que serían necesarios para avanzar en esta dirección: la transparencia como palanca de renovación y alineamiento del gobierno de las instituciones con valores emergentes en la nueva sociedad; el fortalecimiento del liderazgo de las instituciones mediante una dirección ejecutiva profesionalizada y una orientación a la calidad del servicio y a la eficiencia que ofrezca soluciones satisfactorias para los ciudadanos en términos de ajuste a sus necesidades y coste.

Se trata, en definitiva, de que lo público gane legitimidad y recupere la confianza social a partir de una Administración más abierta, con músculo y capacidad, ágil y conectada. Una Administración de nueva generación y para el siglo XXI.

## Bibliografía

**ACEMOGLU, D. y ROBINSON, J.**, *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*, Crown Currency, New York, 2012.

**ARENILLA SÁEZ, M. y DELGADO RAMOS, D.**, «Una nueva función pública que fortalezca la confianza en las instituciones públicas», en *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, núm. 16, 2019, págs. 36-53.

**BAUHR, M. y GRIMES, M.**, «Indignation or resignation: the implications of transparency for societal accountability», en *Governance*, vol. 27, núm. 2, 2013.

- BERTOT, J. Y JAEGER, P.**, «Transparency and technological change: ensuring equal and sustained public access to government information», en *Government Information Quarterly*, vol. 27, núm. 4, 2010, págs. 371-376.
- CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS**, *BARÓMETRO DE FEBRERO 2019. ESTUDIO N.º 3240*, RECUPERADO DE [HTTP://WWW.CIS.ES/CIS/EXPORT/SITES/DEFAULT/-ARCHIVOS/MARGINALES/3240\\_3259/3240/ES3240MAR.PDF](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-ARCHIVOS/MARGINALES/3240_3259/3240/ES3240MAR.PDF)
- CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS**, *BARÓMETRO DE OCTUBRE 2023. ESTUDIO N.º 3423*, RECUPERADO DE [HTTPS://WWW.CIS.ES/DOCUMENTS/D/CIS/ES3423MAR-PDF](https://www.cis.es/documents/d/cis/es3423mar-pdf)
- CORTÉS ABAD, Ó.**, «El reto de la Administración algorítmica. Una reflexión coste beneficio», en *Revista de Privacidad y Derecho Digital*, núm. 31, 2023, págs. 129-138
- CORTÉS ABAD, Ó.**, *El nivel 32*, 2018- Recuperado de: <http://i-publica.blogspot.com/2018/10/el-nivel-32.html>
- CORTÉS ABAD, Ó.**, *Open Government, aquellas pequeñas cosas*, 2014. Recuperado de: <http://blogs.elpais.com/idearium/2014/01/open-government-aquellas-peque%C3%B1as-cosas.html>
- COTINO HUESO, L.**, «Derecho y Gobierno Abierto. La regulación de la transparencia y la participación y su ejercicio a través del uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales por las Administraciones públicas. Propuestas concretas», en *Monografías de la Revista Aragonesa de Administración Pública*, vol. XIV, 2013, págs. 51-92
- DAHL, R.**, *La democracia: una guía para los ciudadanos*, Taurus, Madrid, 1999
- DENHARDT, R.B. Y DENHARDT, J.V.**, «The New Public Service: Serving Rather Than Steering», en *Public Administration Review*, vol. 60, núm. 6 (nov-dic 2000), págs. 549-559
- GAEBLER, T. Y OSBORNE, D.**, *La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público*, Ediciones Paidós, Barcelona, 1992
- GEORGIEVA, I., TIMAN, T. Y HOEKSTRA, M.**, *Regulatory divergences in the draft AI act. Differences in public and private sector obligations*, European Parliamentary Research Service, 2022
- GRUPO DE EXPERTOS DE ALTO NIVEL EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL**, *A Definition of AI: Main Capabilities and Disciplines*, Comisión Europea, 2018.
- HOOD, C.** «From FOI world to wikileaks world: a new chapter in the transparency story?», en *Governance*, vol. 24, núm. 4, 2011, págs. 635-638.
- JIMÉNEZ ASENSIO, R.**, *La dirección pública profesional en España: errores de concepto*, 2018. Recuperado de: <https://rafaeljimenezasensio.com/2018/01/28/la-direccion-publica-profesional-en-espana-errores-de-concepto/>

- KUHLMAN, S., BOUCKAERT, G., GALLI, D., REITER, R. Y VAN HECKE, S.**, «Opportunity management of the COVID-19 pandemic: testing the crisis from a global perspective», en *International Review of Administrative Sciences*, págs., 2021, págs. 1-21
- LONGO I MARTÍNEZ, F.**, «Introducción», en *Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI*, obra colectiva, editores LONGO I MARTÍNEZ, F. E YSA, T., Generalitat de Catalunya, Barcelona, 2008, págs. 15-35.
- LOSADA MARRODÁN, C.** «Las especificidades de la gestión pública: implicaciones en la función directiva pública», en *Documentación Administrativa*, núm. 241-242, 1995, págs. 407-482
- MOLINAS, C.**, *Qué hacer con España*, Destino Editorial, Barcelona, 2013
- MOORE, M.**, *Creating public value. Strategic management in government*, Harvard University Press, Cambridge, 1994
- NYE, J.**, «Corruption and political development: a cost benefit analysis», en *Political corruption: a handbook*, obra colectiva, editores HEIDENHEIMER, A.J., JOHNSTON, J. Y LEVINE, V., New Brunswick. Transaction, 1967, págs. 963-983.
- O'NEILL, O.**, *A question of trust: The BBC Reith lectures 2002*, Cambridge University Press, Cambridge, 2002.
- OCDE**, *Recomendación del Consejo sobre Liderazgo y Capacidad en el Servicio Público*, OCDE, París, 2019.
- OLÍAS DE LIMA, B.**, *La nueva gestión pública*, Pearson Educación, Madrid, 2001.
- ORTIZ DE ZÁRATE TERCERO, A.**, «Modelo LUDO: el gobierno abierto desde la perspectiva del ciclo de las políticas públicas», en *GIGAPP Estudios / Working Papers*, WP-2012-15, 2012.
- RAMIÓ MATAS, C.** «La Administración que se espera para después de la crisis», en *XXX Jornadas de Gerencia Universitaria de las Universidades Españolas*, Almería, 20-21 octubre 2011, pág. 7.
- RODRÍGUEZ-ARANA MUÑOZ, J.**, *El ciudadano y el poder público: el principio y el derecho al buen gobierno y a la buena administración*, Reus, Madrid, 2021.
- SARTORI, G.**, *La política: lógica y método en las ciencias sociales*, Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1984.
- SCHRÖDER, P.**, *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno*, Fundación Friedrich Naumann, México, 2006.
- VILLORIA MENDIETA, M.**, «¿Más libertad o más felicidad? El buen gobierno del siglo XXI», en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 51, 2011, págs. 5-44

**VILLORIA MENDIETA, M.**, «Transparencia y justicia abierta», en *II Curso de Verano en la Universidad Menéndez Pelayo: Una Justicia para el futuro*, Santander, 2016.

**WEBER, M.**, *Escritos políticos*, Alianza Editorial, Madrid, 2008, pág. 143.

