

## Hacia el Diseño Estratégico de una Reforma para la Modernización de las Administraciones Públicas

**Towards strategic design of a reform to the modernization of public administrations**

**Rumo ao desenho estratégico de uma reforma para a modernização das administrações  
públicas**

**Autor:** Erwin O. Aguirre de Lázaro.

Universidad de La Habana. Cuba.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1139-2700>

Correo electrónico: [erwinal2018@gmail.com](mailto:erwinal2018@gmail.com)

**Tipo de publicación:** ensayo académico.

### RESUMEN:

La reforma para la modernización de las administraciones públicas es un tema que ha estado siendo tratado por, tanto autoridades estatales de alto nivel, como académicamente. Sobre la base de una revisión de documentos resultantes de ambas fuentes, es objetivo del artículo esbozar pautas para el diseño estratégico de reformas a tal fin. Se parte de la importancia de una dirección estratégica y su origen. Sigue con las definiciones de “estrategia” y “áreas de resultados clave”, y las características de las decisiones estratégicas. Continúa con las cualidades deseables en las administraciones públicas, factores que pueden afectar sus decisiones y acciones estratégicas, y cómo prevenirlos. Prosigue con el contenido que debe tener el diseño estratégico, documentos a considerar en aras de su elaboración, implicaciones en la capacitación de sus directivos y funcionariado, prospectiva estratégica como metodología recomendada en función de su realización, algunas experiencias sobre su diseño e implantación, y errores frecuentes a prevenir. Las conclusiones generalizan lo antedicho y se recomienda evaluar la factibilidad de una capacitación con una estrategia pedagógica de “aprender haciendo”.

**Palabras clave:** Administración pública; Diseño estratégico; Prospectiva estratégica.

### ABSTRACT:

The reform to the modernization of public administrations is an issue which have been discussed by high level state authorities, as well as academically. Based on a review of documents from both sources, the aim of this article is to outline guidelines for the strategic design of reforms in order to update public administrations. It starts with the importance and origin of strategic management. Follow with definitions of “strategy” and “key results

areas”as well as the traits of strategic decisions. Continue with desirable qualities of public administrations, factors which could damage their strategic decisions and actions, and how to prevent them. Go on with the content that should have the strategic design, documents to consider to elaborate it, implications in civil servants’ executives and employees training, strategic prospective as recommended methodology to do it, some experiences on design and implementation, and frequent mistakes to avoid. Conclusions generalize the above mentioned and it is recommended to evaluate the feasibility of a training with a pedagogic strategy of “learning by doing”.

**Key words:** Public administration; Strategic design; Strategic prospective.

## RESUMO

A reforma para a modernização das administrações públicas é uma questão que tem sido discutida tanto por autoridades estatais de alto nível quanto academicamente. Com base em uma revisão de documentos de ambas as fontes, o objetivo do artigo é delinear diretrizes para o desenho estratégico de reformas para esse fim. Baseia-se na importância de uma direção estratégica e sua origem. Continua com as definições de "estratégia" e "áreas-chave de resultados" e as características das decisões estratégicas. Continua com as qualidades desejáveis nas administrações públicas, fatores que podem afetar suas decisões e ações estratégicas e como evitá-las. Continua com o conteúdo que o desenho estratégico deve ter, documentos a serem considerados para sua elaboração, implicações na formação de seus gestores e servidores, perspectiva estratégica como metodologia recomendada dependendo de sua implementação, algumas experiências em seu desenho e implementação e erros frequentes a serem evitados. As conclusões generalizam o exposto e recomenda-se avaliar a viabilidade de uma formação com uma estratégia pedagógica de "aprender fazendo".

**Palavras-chave:** Administração pública; Desenho estratégico; Previsão estratégica.

## INTRODUCCIÓN

En cada Estado, en sus niveles tanto central como sub – nacionales, las *administraciones públicas* (AP) tienen un gran impacto en el entorno natural, economía y sociedad en general.

Uno de los temas de moda en materia de las AP es el de la reforma para su modernización, que ha estado siendo tratado en, tanto cumbres de Jefes de Estado, Jefes de Gobierno, Ministros y otras autoridades, como académicamente.

Sobre la base de una revisión de documentos resultantes de ambas fuentes, de los cuales 32

referenciados en la bibliografía, es objetivo del artículo esbozar pautas para el diseño estratégico de reformas a fin de modernizar las AP (en lo sucesivo, DERMAP).

## DESARROLLO

Diseñar, implantar y controlar la estrategia de desarrollo en un sistema organizacional dado es la tarea más importante de quienes lo administran. Preparar, adoptar, comunicar y controlar decisiones estratégicas, debe ser una labor en equipo, que brinde a directivos, funcionarios y demás personal, la oportunidad de juzgar el pasado, diagnosticar el presente y –lo más relevante– prever qué acciones emprender ahora, para construir un futuro deseable y factible (o *futurible*).

La estrategia organizacional tiene una paternidad dual: originalmente, se aplicó al mando militar. La primera obra escrita conocida fue creada en China cerca del año 500 A. C. (Zu, 1974). El vocablo proviene del griego *strategos*; de *stratos*, ejército y *agein*, comandar.

En la Hélade, Jenofonte y Tucídides; y en Roma, Plutarco, Polibio y Tito Livio, iniciaron en Occidente una producción intelectual que siguió hasta nuestros días, pasando por *Nicolás Maquiavelo* (“El Príncipe”, escrito en 1513 y publicado en 1532; Maquiavelo, 1975) y Karl Von Clausewitz (“De la Guerra”, escrito entre 1818-1830; Von Clausewitz, 1976).

De otra parte, se aplicó a una rama de la *Investigación Operacional* –la Teoría de los Juegos– desarrollada por John Von Neumann, en los EE.UU., en las décadas de 1920-’40 (Von Neumann & Morgenstern, 1976); y que, según (Brickley, Smith y Zimmerman, 2001), ha estado teniendo creciente aplicación en la toma de decisiones; ejemplo de lo cual es el Premio Nobel en Economía de 1974, otorgado a Johan Harsanyi, John Nash y Richard Selten, por sus aportes a la teoría de los juegos no – cooperativos.

Todos los sistemas organizacionales tienen una estrategia. En parte de los casos, esta puede inferirse de las decisiones que han estado tomando sus autoridades. Esa estrategia emergente, suele ser adaptativa, reactiva, y basada en el ensayo – error e improvisación. En otra parte de los casos, la estrategia es diseñada, lo cual da la posibilidad (que no siempre se hace realidad) de resultar más proactiva.

Una estrategia diseñada se formaliza en un documento. Pero una estrategia no es un documento, sino un conjunto de decisiones relacionadas y coherentes sobre las áreas de resultados clave de una entidad, para orientar sus acciones, alianzas e inversiones, al logro de metas a mediano y largo plazos, en condiciones de competencia (en particular, por recursos), aprovechando potencialidades (= oportunidades en el entorno y fortalezas del sistema organizacional) y

eliminando (al menos, mitigando) barreras (= amenazas en el entorno y debilidades del sistema organizacional).

Las áreas de resultados clave son los resultados y procesos los cuales, en un momento dado, tórnense decisivos para el funcionamiento de un sistema organizacional.

Por su parte, las decisiones estratégicas deben ser un conjunto pequeño, pero significativo:

- Conciernen a la entidad en su conjunto, y se orientan a su relación con su entorno (mediante “alianzas” estratégicas) e integración interna, por lo que requieren un enfoque sistémico.
- Causan cambios cualitativos en la entidad, cuyos efectos suelen ser poco perceptibles a corto plazo, pero resultan determinantes a mediano y largo plazos.
- Son riesgosas, por su relativa complejidad e irreversibilidad, en condiciones de incertidumbre.
- Sirven de punto de partida y base para tomar muchas decisiones tácticas y operacionales, así como a fin de relacionar las acciones e inversiones de recursos fundamentales, tanto actuales, como perspectivas, de la entidad.

Ejemplo: las AP deben estar al servicio de la ciudadanía, satisfacer sus demandas, expectativas e intereses legítimos, así como lograr su confianza, con (en orden alfabético): efectividad (capacidad de los gobernantes, de satisfacer las necesidades de los gobernados, asociadas con su obediencia a los primeros), eficacia (capacidad de lograr sus objetivos), eficiencia (relación entre resultados alcanzados / recursos invertidos), equidad, justicia social, legalidad, moralidad, procedimientos expeditos, respeto y promoción de la dignidad humana y pluralidad, responsabilidad, así como transparencia.

Esa última –la transparencia– es una de las condiciones necesarias (aunque no suficiente) para el proceso de participación política, como una de las premisas –a su vez– de la legitimidad, entendida como la cualidad del poder legítimo: aquel del gobernante que logra obediencia de modo formalizado e institucionalizado, sin necesidad de apelar de inicio a la coerción, pues los gobernados obedecen a los gobernantes, porque comparten valores (normas morales y políticas) que promueven el consenso e integración, y solucionan o al menos mitigan los conflictos.

Las decisiones y acciones estratégicas deben estar en función de los intereses de toda la ciudadanía, pero pueden ser afectadas por (en orden alfabético): burocratismo, centralización excesiva, clientelismo político, conservadurismo y resistencias al cambio, corrupción, demoras e inercias injustificadas, imitación o imposición de modelos externos descontextualizados, e

improvisaciones.

Para eliminar o al menos mitigar esos riesgos, su preparación, adopción, ejecución y control, no debe ser una labor exclusiva de gobernantes, funcionarios, expertos y algunas personas con intereses particulares; sino un proceso de cambio, mejora e innovación continuas, basado en el aprendizaje (de, tanto los fracasos, como las buenas y mejores prácticas, de otros países o territorios, inclusive), que realicen las AP en sus diversos niveles y sectores; con participación en su elaboración, implantación, monitoreo y evaluación, de la ciudadanía, las organizaciones políticas, científicas y profesionales, los centros de la enseñanza superior e investigación científica, representantes de las empresas, y demás actores de la sociedad civil; facilitándoles acceso a información pública objetiva, pertinente, relevante, actualizada y comprensible; sin perjuicio de proteger datos de seguridad pública, o privados de carácter personal.

En síntesis: gobernar para, y con, la ciudadanía y demás actores de la sociedad civil; en aras de que las políticas y los servicios públicos, mejorados de modo continuo, contribuyan a elevar la calidad de vida, dignidad humana, diversidad cultural, y prosperidad e inclusión de las personas; así como el amparo del entorno natural y desarrollo económico.

En tal proceso participativo, los ciudadanos (y, por extensión, los demás actores de la sociedad civil), en sus relaciones con las AP, deben actuar con (en orden alfabético): buena fe, colaboración, lealtad, respeto, responsabilidad y veracidad (CLAD, 2013: Capítulo IV).

El DERMAPP puede tener como contenido:

- Diagnóstico de las AP, con sus antecedentes y estado actual, considerando su entorno mundial, regional y nacional; sus procesos, estructura organizativa, y recursos humanos, materiales, espacio físico, financieros e informativos; así como las demandas, expectativas, confianza y satisfacción, de la ciudadanía y demás actores sociales, respecto a las AP.
- Pronóstico por escenarios de las probables tendencias de desarrollo (Aguirre, 2007).
- Misión: su razón de ser – La de proveer servicios públicos que contribuyan a una sociedad más atractiva, democrática, dinámica, próspera y sostenible, mediante su crecimiento económico (no solo aumento en la producción de bienes y servicios, sino también de su consumo), mejora en la calidad de vida, reducción de la exclusión e inequidades sociales, y preservación de la naturaleza; y todo ello, con apego a la ley.
- Visión de futuro hasta un año determinado (al menos un trienio), que coincida con algún

acontecimiento significativo.

- Metas cuyo logro permitiría materializar esa Visión – que pueden tener como referente mundial los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o Agenda 2030 (ONU, 2015); con sus respectivos criterios de medida, como regla cuantitativos.
- Políticas las cuales enmarquen la toma de decisiones y ejecución de acciones para cumplir esas metas.
- Plan de acciones estratégicas mediante una matriz OVAR extendida (Aguirre, 2017), con los programas, proyectos, creación o mejora de un ecosistema de innovación y demás acciones de orden jurídico, económico, comunicacional, social, político u organizativo; cuyo cumplimiento permitiría la consecución de la Misión, Visión, las metas y sus criterios de medida; incluyendo el control de su ejecución, para evaluar esta y el DERMAP en su conjunto, y hacer eventuales ajustes.

Un insumo para elaborar el DERMAP es el conjunto de documentos doctrinarios elaborados por el Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), organismo intergubernamental creado en 1972, con 23 Estados miembros, incluyendo Angola (que se afilió en 2020 y está representado por el Ministerio de la Administración Pública, Trabajo e Seguridad Social + Escuela Nacional de Administración e Políticas Públicas) y Cuba (la cual se había incorporado en 1991 y está representada por el Ministerio de Educación Superior); que fueron aprobados por sus integrantes en las Cumbres Iberoamericanas y / o Conferencias Iberoamericanas de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado; cada uno de los cuales con recomendaciones concretas para el DERMAP; que cada Estado debe asumir, adecuándolas a su singularidad:

- Carta Iberoamericana de la Función Pública (Bolivia, 2003).
- Código Iberoamericano de Buen Gobierno (Uruguay, 2006).
- Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (Chile, 2007).
- Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (El Salvador, 2008).
- Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública (Portugal, 2009).
- Carta Iberoamericana de Derechos y Deberes del Ciudadano en relación con la Administración Pública (Panamá, 2013).
- Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (Colombia, 2016).

- Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (Colombia, 2016).
- Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública (Guatemala, 2018).
- Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública (Andorra, 2020).

El CLAD, además, elaboró, la propuesta de la Carta Iberoamericana de Inteligencia Artificial en la Administración Pública (2023), su ideario de “Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI” (2010), así como auspició los Simposio sobre innovación pública, de los cuales resultaron las Declaraciones de Madrid (España, 2022) y Lisboa (Portugal, 2023).

Otras fuentes para elaborar el DERMAP son (Walter y Pando, 2014; Gómez, 2016; Aguilar, 2018).

Todo ello tiene implicaciones en la capacitación de los directivos y el funcionariado de las AP, tanto en los niveles nacional y subnacionales, como sectoriales, para el desarrollo de “Competencias laborales en el sector público” (CLAD, 2018), a fin de administrar estratégicamente, tener orientación a objetivos, resultados, eficiencia, calidad y comunicación con (no monólogo hacia) la ciudadanía y demás actores de la sociedad civil, incluyendo la rendición de cuentas a esta; e innovar creativamente políticas, servicios, procesos y estructuras; aplicando, en aras de lo antedicho, las tecnologías de información y comunicaciones (TIC).

Sobre diseño de competencias laborales, puede consultarse (Aguirre, 2014 – c y Moreno, 2014). Y para el desarrollo de competencias en diseño estratégico, debe asumirse una metodología, que se recomienda sea la de la escuela francesa de prospectiva, elaborada desde 1957 por el filósofo Gaston Berger, cuya premisa es que al futuro, más que preverlo, hay que construirlo con eficacia y racionalidad, sobre la base de la investigación – acción de las tendencias evolutivas. Como dijo su compatriota y también filósofo Maurice Blondel: “el futuro no se prevé, sino se construye”. Pero los trabajos de Berger, Blondel y otros, eran omisos de una metodología. Su elaboración fue mérito del Dr. Michel Godet (1949–), quien desde su primera obra, “Crisis de la previsión, ascenso de la prospectiva” (Godet, 1977), fue integrando un conjunto de métodos sobre:

- Antecedentes y diagnóstico (¿En dónde estamos?), como:
  - \* Árbol de competencias.
  - \* Análisis estructural, mediante una matriz de impactos cruzados y multiplicación aplicada a una clasificación (MICMAC).

Pero la prospectiva no enfatiza en el pasado, pues dadas las condiciones de turbulencia e incertidumbre, no debe buscarse precedentes, para situaciones sin precedentes.

- Pronóstico (¿A dónde vamos, a qué otros lugares es probable ir, a dónde deseamos ir?):
  - \* Análisis morfológico, mediante un programa MORPHOL.
  - \* Impactos cruzados probabilísticos, mediante un programa de sistemas y matrices de impactos cruzados (SMIC).
  - \* Escenarios, método denominado inicialmente *de* guiones.
- Planeación estratégica (¿Cómo construir un futuro deseable y factible?):
  - \* Análisis del juego de actores, mediante una *matriz* de alianzas, conflictos, tácticas, objetivos y recomendaciones (MACTOR).
  - \* Multicriterio y Política, mediante un programa MULTIPOL.
  - \* Árbol de pertinencia.

Basados en consultas a expertos, mediante métodos como Delphi o Ábaco de Régnier.

El propio Godet aclara que para un estudio prospectivo dado, no han de aplicarse todos esos métodos, sino solo aquellos que le sean apropiados; de ahí, su analogía con una “caja de herramientas”, de la cual son escogidas las que se adecuen.

Además, según (Aguirre, 2007; 2014 – a), hay métodos alternativos que simplifican el proceso, como sustituir el Delphi o Ábaco de Régnier con grupos nominales, construir escenarios, o llenar cualitativa y manualmente la MACTOR.

Sin perjuicio de lo antedicho, la prospectiva estratégica y, en general, las metodologías de planeación (planeamiento, planificación) o dirección estratégica, no son fines en sí, sino solo medios.

Lo más importante no es la sofisticación de los métodos que se apliquen, sino la voluntad e intención de quienes administren o gobiernen; sin la cual, metodologías y métodos degeneran, de instrumentos, en ornamentos (Aguirre, 2014 – a).

Algunas experiencias generales sobre diseño e implantación de las estrategias, según (Aguirre, 2014 – b), son:

- Hay que prevenir, tanto la “parálisis por análisis”, como la “extinción por improvisación”.
- El diseño de la estrategia debe centrar su atención en aprovechar potencialidades

(= oportunidades y fortalezas), más que superar barreras (= amenazas y debilidades).

- La estrategia no debe ser dominada por el corto plazo: éxitos momentáneos, no deben hacer perder de vista una orientación duradera, la cual exige confianza, consagración, energía, firmeza y tenacidad.

Errores más frecuentes en la toma de decisiones, en particular aquellas estratégicas (ibid.):

- “Groupthink”: tendencia de un grupo a creer en un ideario (por definición, un repertorio de ideas) o pensamiento único, sin tolerar otros puntos de vista.
- Conservadurismo en las ideas: no cambiar, o variar demasiado lentamente, las ideas propias, ante realidades nuevas.
- Actitud ante la vida: interpretar la información según uno sea pesimista u optimista.
- Selectividad en la información: buscar solo las informaciones acordes con las ideas propias (conclusiones previas, estereotipos, prejuicios; pues es difícil cambiar de mentalidad con la misma mente) y desechar las informaciones discrepantes.
- Inconsistencia en los criterios: doble rasero, no aplicando criterios iguales a casos análogos.
- Percepción selectiva: interpretar las informaciones según los antecedentes y las experiencias, lo cual puede llevar a buscar precedentes, para situaciones sin precedentes.
- Abuso de analogías: creer que lo exitoso en un lugar y momento dados, podrá extrapolarse a otro lugar, o al mismo lugar en otro momento, con otras condiciones.
- Anclaje con la información inicial: dar mayor crédito a las informaciones iniciales que a las siguientes.
- Buscar satisfacción y no racionalidad: aceptar la primera opción satisfactoria que aparezca, sin explorar otros cursos alternativos de acción.
- Pensar solo en los hechos más recientes: tener en cuenta nada más que los últimos acontecimientos ocurridos; sin considerar otros antecedentes, ni tendencias.
- Trabajar solo con la información disponible: no buscar información pertinente y relevante de que no se disponga, contentándose nada más con la ya existente. Pero eso no debe llevar al error siguiente:
- Obsesión por los datos: a más búsqueda de información, mayores esfuerzos y recursos para su acopio, procesamiento e interpretación, y riesgo creciente de “parálisis por análisis”.

- Efectos regresivos: creer que una tendencia de aumentar o disminuir, seguirá indefinida y no temporalmente.
- Correlaciones espurias: creer que hay nexos entre variables, cuando en verdad no existen. Eso pasa especialmente con la presunción de relaciones causa – efecto entre factores que solo tienen vínculos condicionales (la presencia de uno facilita el otro, pero no lo genera) o casuales (uno precede al otro, pero no es su causa, ni condición favorecedora).
- Subestimación de la incertidumbre: creer que los fenómenos y procesos evolucionan según leyes deterministas o probabilísticas las cuales uno conoce y por eso puede prever cómo se desarrollan aquellos, sin considerar “revoluciones” (saltos cualitativos) en puntos de ruptura e inflexión, ni casualidades.
- Ilusión de control: creer que uno tiene control de las variables externas e internas, cuando en verdad no es así.
- Atribución de fracasos y éxitos: creer que los fracasos son por factores externos y culpas ajenas; y los éxitos, gracias a las competencias y virtudes propias.
- Escalada en el compromiso: creer que si algo no resulta como uno desea, entonces lo único que se debe y puede hacer es invertir más esfuerzos y recursos en seguirlo intentando; sin considerar, entre otras, la posibilidad de que sea una meta no factible.

## CONCLUSIONES

Diseñar, implantar y controlar la estrategia de desarrollo en un sistema organizacional dado es la tarea más importante de quienes lo administran.

Todos los sistemas organizacionales tienen una estrategia, *emergente*, o *diseñada*; pero, en cualquier caso, es un conjunto de decisiones relacionadas y coherentes sobre sus áreas de resultados clave.

En el caso de las administraciones públicas (AP), para satisfacer las demandas, expectativas e intereses legítimos de la ciudadanía y lograr su confianza, deben lograr efectividad, eficacia, eficiencia, equidad, justicia social, legalidad, moralidad, procedimientos expeditos, respeto y promoción de la dignidad humana y pluralidad, responsabilidad, así como transparencia.

A tal fin, es necesaria la participación de la ciudadanía, centros de la educación superior e investigación y demás actores de la sociedad civil, eliminar o al menos mitigar riesgos y, entre otras acciones, diseñar una estrategia para una reforma en aras de su modernización.

Esa estrategia puede tener como contenido un diagnóstico, pronóstico por escenarios, Misión, Visión, metas, políticas y plan de acciones estratégicas; para cuya elaboración pueden aprovecharse documentos del CLAD y autores académicos.

Lo antedicho tiene implicaciones en la capacitación de directivos y el funcionariado de las AP, desarrollándoles competencias profesionales, con una metodología conveniente, como la de la Prospectiva estratégica; considerando, tanto experiencias sobre diseño e implantación de las estrategias, como errores a prevenir.

### **Recomendaciones:**

Evaluar la factibilidad de diseñar, impartir y evaluar el impacto de un entrenamiento en directivos y funcionariado de AP, con una estrategia pedagógica de “aprender haciendo”, acorde con la cual, en la medida que aprenden cómo hacer el diseño estratégico, lo elaboran.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Aguilar, T.; editora (2018). La planificación y la prospectiva, hoy: innovaciones para el fortalecimiento de la capacidad de gobernar y para la toma de decisiones, La Paz (Bolivia): Gestión 2018. Recuperado de: <https://cebem.org/?p=6175>

Aguirre, E. (2007, Junio). ¿Cómo hacer un pronóstico por escenarios?, *Cuestión 48*, 12-21, México D. F.: FNAMECCP.

\_\_\_\_\_ (2014 – a). Se debe pensar global y estratégicamente, pero ¿cómo hacerlo?, en *Pensamiento Global Estratégico; un entorno administrativo, contable, empresarial y tributario*, Universidad de Guanajuato (México), 19-37.

\_\_\_\_\_ (2014 – b). *Sobre la planificación estratégica*, La Habana (Cuba): Ministerio de Educación Superior (MES). Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED).

\_\_\_\_\_ (2014 – c, Octubre – diciembre). ¿Qué son competencias laborales, perfil de competencias y administración de la fuerza de trabajo con orientación a competencias?, *Folletos gerenciales 18 (4)*, on line. La Habana (Cuba): MES. DCCED.

\_\_\_\_\_ (2017, Enero – marzo). Matriz OVAR Extendida para mejorar la planificación, *Folletos gerenciales 21 (1)*, on line. La Habana (Cuba): Ministerio de Educación Superior. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección.

Brickley, J.; Smith, C. y Zimmermann, J. (2001, Julio – Agosto). La Teoría del Juego en la

estrategia empresarial, *Harvard – Deusto Business Review* 103, 38–51.

CLAD: Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. Aprobada por la V<sup>a</sup> Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, en Santa Cruz de la Sierra (Bolivia), 26-27/06/2003. Respaldada por la XIII<sup>a</sup> Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, mediante Resolución Nº 11 de la “Declaración de Santa Cruz de la Sierra”, Bolivia, 14-15/11/2003.

(Este y los 14 documentos del CLAD siguientes, están disponibles en el sitio web de la organización, <https://clad.org>).

\_\_\_\_\_ (2006, Junio 23). *Código Iberoamericano de Buen Gobierno*, Montevideo (Uruguay): CLAD.

\_\_\_\_\_ (2007). *Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico*. Aprobada por la IX<sup>a</sup> Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado,

Pucón (Chile), 31/05-1<sup>o</sup>/06 de 2007. Adoptada por la XVII<sup>a</sup> Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, Santiago de Chile, 10/11/2007, mediante la Resolución Nº 18 de la *Declaración de Santiago*.

\_\_\_ (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. Aprobada por la X<sup>a</sup> Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, San Salvador (El Salvador), 26-27/06/2008. Adoptada por la XVIII<sup>a</sup> Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, San Salvador (El Salvador), 29-31/10/2008, mediante la Resolución Nº 25 del “Plan de Acción de San Salvador”.

\_\_\_ (2009). *Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública*. Aprobada por la XI<sup>a</sup> Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Lisboa (Portugal), 25-26/06/2009. Adoptada por la XIX<sup>a</sup> Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, Estoril (Portugal), 30/11-1<sup>o</sup>/12 de 2009, mediante la Resolución Nº 38 del “Plan de Acción de Lisboa”.

\_\_\_ (2010). *Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI*. Aprobado en la XL<sup>a</sup> Reunión Ordinaria del Consejo Directivo del CLAD, Santo Domingo (República Dominicana), 08-09/11/2010.

\_\_\_ (2013). *Carta Iberoamericana de Derechos y Deberes del Ciudadano en relación con la*

*Administración Pública*. Aprobada por el Consejo Directivo del CLAD, Caracas (Venezuela), 10/10/2013, en cumplimiento del mandato de la XV<sup>a</sup> Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Ciudad de Panamá (Panamá), 27-28/06/2013. Adoptada por la XXIII<sup>a</sup> Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, Ciudad de Panamá (Panamá), 18- 19/10/2013.

\_\_\_(2016). *Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto*. Aprobada por la XVII<sup>a</sup> Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Bogotá (Colombia), 07-08/07/2016. Adoptada por la XXV<sup>a</sup> Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, Cartagena de Indias (Colombia), 28-29/10/2016.

\_\_\_(2016). *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público*. Aprobada por la XVII<sup>a</sup> Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Bogotá (Colombia), 07-08/07/2016.

\_\_\_(2018). *Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública*. Aprobada por la XVIII<sup>a</sup> Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Antigua (Guatemala), 26-27/07/2018.

\_\_\_\_\_ (2018). *Competencias laborales en el sector público*, México D. F.: Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP).

\_\_\_(2020). *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública*. Aprobada por la XIX<sup>a</sup> Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Andorra, 08/10/2020.

\_\_\_\_\_ (2022, Octubre 6). *Declaración de Madrid sobre innovación pública*. Aprobada en el Simposio sobre innovación pública en Madrid (España), 05-06/10/2022.

\_\_\_\_\_ (2023, Mayo 30). *Declaración de Lisboa sobre innovación pública*. Aprobada en el II<sup>o</sup> Simposio sobre innovación pública en Lisboa (Portugal), 29-30/05/2023.

\_\_\_\_\_ (2023). *Carta Iberoamericana de Inteligencia Artificial en la Administración Pública*.

Godet, M. (1977) *Crise de la prévision, essor de la prospective*. Paris: Presses Universitaires de France.

Gómez, C.; compilador (2016). *De la administración pública tradicional, a la nueva gestión pública: evolución, conceptos y desafíos*. McGraw – Hill Education. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Gomez-Diaz-De-](https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Gomez-Diaz-De-Leon/publication/313794315)

[Leon/publication/313794315](https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Gomez-Diaz-De-Leon/publication/313794315) *De la Administracion Publica Tradicional a la Nueva G*

[estion Publica Evolucion conceptos y desafios/links/58a6107aaca27206d99ebb54/De-la-Administracion-Publica-Tradicional-a-la-Nueva-Gestion-Publica-Evolucion-conceptos-y-desafios.pdf](#)

Maquiavelo, N. (1975). *El Príncipe*, La Habana (Cuba): Pueblo y Educación.

Moreno, C. (2014). Las competencias laborales como eje fundamental de la profesionalización de los servidores públicos en Iberoamérica, México D. F.: CLAD.

ONU: Organización de las Naciones Unidas (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*, New York (USA): ONU. Recuperado de: [www.un.org/sustainabledevelopment/es](http://www.un.org/sustainabledevelopment/es)

Von Clausewitz, K. (1976). *On War*, Princeton (Mass., USA): Princeton University Press.

Von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1976). *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton (Mass., USA): Princeton University Press.

Walter, J. + Pando, D.; compiladores (2014). *Planificación estratégica: nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*, Buenos Aires (Argentina): SAAP – CERALE. Recuperado de: <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/2751>

Zu, S. (1974). *El arte de la guerra*, Caracas (Venezuela): Fundamentos.