

# TRANSPARENCIA, GOBERNANZA DIGITAL Y REFORMA ADMINISTRATIVA EN MÉXICO: UNA PERSPECTIVA DE LA POST NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

TRANSPARENCY, DIGITAL GOVERNANCE, AND ADMINISTRATIVE REFORM IN MEXICO: A PERSPECTIVE FROM THE POST-NEW PUBLIC MANAGEMENT

Ángel Toledo-T<sup>1</sup> y Diego Alonso Ros Velarde<sup>2</sup>

**SUMARIO:** 1. Introducción, 2. Metodología, 3. Resultados, 3.1 Evolución de los modelos de administración pública en América Latina, 3.2 La transparencia como condición de la buena administración pública, 3.3 Inteligencia artificial y gobernanza digital en la administración pública, 3.4 Diagnóstico institucional del caso mexicano, 4. Discusión, 5. Implicaciones y recomendaciones, Conclusiones, Fuentes de información

## RESUMEN

El artículo analizó qué modelo de gestión pública es idóneo para guiar reformas administrativas centradas en la transparencia en México, ante un entorno dinámico y los avances en tecnologías digitales. Mediante un enfoque cualitativo basado en análisis histórico-comparativo, normativo e institucional, examinó la evolución de estos modelos en América Latina, el rol de la transparencia y la incorporación de tecnologías digitales, en particular la inteligencia artificial. Los resultados revelaron limitaciones estructurales del modelo burocrático-weberiano y de la Nueva Gestión Pública, por lo que se ofrecieron alternativas para resolver problemas públicos complejos

## ABSTRACT

The article analyzed which public management model is best suited to guide administrative reforms focused on transparency in Mexico, given the dynamic environment and advances in digital technologies. Using a qualitative approach based on historical-comparative, normative, and institutional analysis, it examined the evolution of these models in Latin America, the role of transparency, and the incorporation of digital technologies, particularly artificial intelligence. The results revealed structural limitations of the Weberian bureaucratic model and New Public Management, and alternatives were offered to solve complex public problems and promote accountability. It was

1 Licenciado en Economía (Universidad Cristóbal Colón), maestro en Estudios Urbanos (El Colegio de México) y doctor en Estudios del Desarrollo (Universidad Autónoma de Zacatecas). Profesor por asignatura en la Facultad de Economía de la Universidad Veracruzana (UV). Miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII), nivel candidato.

2 Licenciado en Derecho por la Universidad Veracruzana y con estudios de la licenciatura en Ciencias Políticas por el Instituto Tecnológico Autónomo de México. Maestro en Políticas Públicas por la Asociación Española de Derecho y Economía con el Colegio de Veracruz. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Xalapa. Director de la revista *Universita Ciencia* y de Investigación Económica Administrativa de la Universidad de Xalapa. Miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII), nivel candidato.

y promover la rendición de cuentas. Se concluyó que la actual reforma administrativa orientada a la transparencia fortalece la legitimidad democrática y la capacidad institucional del Estado mexicano para activar sus mecanismos a través de sus recursos.

concluded that the current administrative reform aimed at transparency strengthens democratic legitimacy, majority citizen acceptance of the regime, and the institutional capacity of the Mexican state, understood as the possibility for the state to activate its mechanisms through its resources.

**PALABRAS CLAVE:** Postnueva gestión pública, transparencia, reforma administrativa, gobernanza digital, inteligencia artificial

**KEYWORDS:** Post-new public management, public transparency, administrative reform, digital governance, artificial intelligence

## 1. Introducción

El entorno organizacional y la dinámica que enfrentan las entidades públicas en América Latina se agrava ante fenómenos externos como crisis climáticas, demográficas y económicas. Estos generan desafíos complejos que exigen diseño, implementación y evaluación de políticas públicas con estrategias gubernamentales eficaces y adaptativas (Salvador y Ramió, 2023). Un común denominador, por lo tanto, de la organización contemporánea es la incertidumbre, caracterizada por volatilidad, complejidad sistémica y dinámica económica globalizada. Esto obliga a las administraciones públicas latinoamericanas a desarrollar capacidades institucionales de adaptación, cambio y aprendizaje. Los diagnósticos de organismos internacionales como el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) coinciden que las democracias en

la actualidad enfrentan desafíos internos y externos derivados de la compleja situación en el contexto internacional, que se acentúa ante la alta interdependencia y exposición a choques externos (Beylis et al., 2023; OECD, 2024).

Ante este escenario complejo multidimensional, el cuerpo teórico de la administración pública ofrece alternativas y modelos de reforma, en el que resalta el tránsito hacia la Post nueva Gestión Pública (PNGP). Esta evolución es un intento por superar un aparato estatal que busca reintegrar al Estado para resolver complejos problemas sociales (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], 2015). Sin embargo, este avance presenta obstáculos por la inestabilidad política, la falta de coordinación horizontal y vertical; en el que la fragmentación organizacional y la superioridad de la eficiencia económica instantánea afectan la creación de valor público y la cohesión social (Chica Vélez y Salazar Ortiz, 2016).

En las democracias contemporáneas es fundamental articular la cohesión social que se entiende como la confianza entre ciudadanos e instituciones con transparencia y solidez institucional. Las deficiencias internas de las organizaciones públicas, sumadas a la fragmentación y debilidad institucional, impiden la generación y distribución equitativa de bienes y servicios públicos, que constituyen el núcleo del valor público en la gestión estatal.

En este escenario, la transparencia digital debe apoyarse en nuevas capacidades institucionales, normativas y tecnológicas, como la Inteligencia Artificial (IA). Esta transparencia fortalece el buen gobierno hacia una democracia, especialmente en México, en donde las instituciones anticorrupción con varios años de existencia, promueven también la transformación digital del Estado. Esto se materializa en la gobernanza digital: articulación de políticas públicas con diversos actores mediante tecnologías digitales que generan valor público (CEPAL, 2021).

La pregunta de investigación que deriva es ¿Qué modelo de gestión pública es más adecuado para guiar el proceso de reforma administrativa basado en transparencia en México, ante alta complejidad institucional y transformación tecnológica?

Por consiguiente el objetivo es analizar qué enfoque de gestión pública es idóneo para incidir en el proceso de reforma administrativa sustentado en transparencia en México, en contextos de complejidad institucional y cambio tecnológico, vía

análisis histórico-comparado, normativo e institucional.

## 2. Métodos y materiales

Para alcanzar el objetivo planteado, se empleó una metodología cualitativa sustentada en la triangulación de tres estrategias complementarias: el análisis histórico-comparado, la revisión crítica de literatura académica y el análisis normativo e institucional de experiencias relevantes. Este enfoque permitió una comprensión integral, contextualizada y en profundidad del problema de investigación. A continuación, se detallan los elementos empleados en la construcción del texto.

- I. Análisis documental y de política pública: Se realizó una revisión sistemática del marco normativo mexicano e internacional en materia de transparencia, buena administración, gobierno abierto y el papel de la IA en la administración pública. Esto incluyó disposiciones constitucionales (artículos 6º, 16 y 134 de la CPEUM), la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, leyes secundarias y reglamentos aplicables, así como medidas institucionales emitidas por el poder ejecutivo. A nivel internacional, se revisaron instrumentos clave de organismos como la OCDE, el BID, el Banco Mundial y la Unión Europea, entre los que destacan la Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano (2013), el Convenio del Consejo de Europa sobre Acceso a Documentos Públicos

- y diversas recomendaciones sobre gobierno abierto, integridad y uso ético de tecnologías digitales.
- II. Revisión de literatura académica y evidencia empírica: Se hizo una revisión estructurada de la literatura, donde se priorizaron artículos académicos, libros y capítulos especializados; además de complementarlos con informes de organismos internacionales y fuentes documentales de tipo técnico y periodístico cuando resultaron pertinentes para ilustrar avances tecnológicos y casos reales.
  - III. Análisis de experiencias institucionales y casos relevantes: El estudio trasciende el análisis normativo y teórico al examinar casos jurisprudenciales y experiencias institucionales estratégicas, seleccionadas por su carácter pionero y viabilidad en el contexto nacional. Se analizan casos clave sobre la naturaleza jurídica de los algoritmos, modelos de gobernanza y transparencia digital, como registros públicos y herramientas predictivas en la administración pública. La delimitación de este análisis se basa en criterios de innovación regulatoria, impacto institucional y relevancia para el aprendizaje organizacional.
  - IV. Triangulación metodológica (normativa, académica y práctica): Permite que las recomendaciones finales se basen en evidencia normativa consolidada, investigación teórica y empírica relevante, y en el aprendizaje derivado de experiencias concretas de implementación, tanto exitosas como fallidas.
  - V. Margen: El análisis contempla el lapso entre 2000 y 2025, período en que se

consolidan en México y en el ámbito latinoamericano el derecho de acceso a la información pública, las reformas relacionadas con gobierno abierto y los cambios de transformación digital, incluyendo la incorporación paulatina de tecnologías novedosas como la inteligencia artificial (IA) en la administración pública.

### 3. Resultados

3.1 Evolución de los modelos de administración pública en América Latina. El análisis histórico-comparado de la evolución de la administración pública en América Latina evidencia un proceso progresivo de modelos de gestión, vinculado a transformaciones económicas, políticas e institucionales desde finales del siglo pasado (Pineda Ortega, 2015; CLAD, 2015). Los resultados identifican tres enfoques principales, el burocrático-weberiano, la Nueva Gestión Pública (NGP) y la Posnueva Gestión Pública (PNGP), cada uno con fortalezas y debilidades para enfrentar los escenarios cambiantes de la región.

El primer modelo a analizar es el burocrático-weberiano, base de la organización administrativa del Estado Moderno Latinoamericano, con un orden legal basado en normas, jerarquías formales y procedimientos estandarizados. Su aporte principal, aplicado hasta finales del siglo XX, fue institucionalizar un servicio civil meritocrático para combatir el nepotismo persistente y los vaivenes políticos (Pineda Ortega, 2015; Quintero, 2022). Sin embargo, los autores críticos lo cuestionan por su centralización que

marginan a gobiernos subnacionales, falta de orientación a las necesidades ciudadanas, ausencia de evaluación sistemática del desempeño y rigidez procedimental, lo cual complica la adaptación a entornos dinámicos y diversos.

Con el arribo de la década de 1980 y con el cambio de políticas económicas a favor del libre mercado, donde el Estado perdió terreno frente a lo privado, el modelo tradicional se vio desplazado en favor del enfoque de la NGP. Este nuevo enfoque introdujo una lógica instrumental dirigida hacia la eficiencia, donde se incorporaron mecanismos como la descentralización, la medición del desempeño y la orientación a resultados, es decir, un enfoque con visión empresarial (Hood, 1991).

En consecuencia, la administración pública pretendió legitimarse a través de la satisfacción del ciudadano que pasó a ser un cliente, cuyos derechos se conocen y miden mediante la satisfacción de los servicios públicos recibidos. No obstante, la NGP en el contexto regional produjo resultados mixtos. Por un lado, se dieron mejoras en la eficiencia administrativa y en la provisión de servicios públicos; en cambio, surgieron problemas estructurales ligados a la fragmentación organizacional, la pérdida de coordinación tanto en lo vertical como en lo horizontal, así como un alejamiento en el logro de objetivos y valores colectivos (Chica Vélez & Salazar Ortiz, 2016; Quintero, 2022).

En una etapa más reciente, la revisión de literatura y experiencias actuales revela el surgimiento de la PNGP, que busca superar

los alcances de modelos previos. Este enfoque centra la coordinación vertical y horizontal del Estado, la creación de valor público en la acción gubernamental y la gobernanza colaborativa (CLAD, 2015; Salvador y Ramió, 2023). En particular, en el Estado moderno se manifiesta mediante una orientación a resultados que cumple los principios constitucionales de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez (artículo 134 de la CPEUM), generando impactos socialmente valiosos propios de una gestión orientada al valor público.

A diferencia de la NGP, el presente enfoque reconoce al ciudadano como un ente corresponsable y que delibera y participa de forma consciente en el espacio público, en vez de ser solo un cliente. Con base en lo anterior, se fortalece la transparencia, la participación sustantiva y la rendición de cuentas en varias direcciones.

Los hallazgos aquí presentados, derivados del análisis histórico-comparativo de la literatura y experiencias latinoamericanas, muestran que el tránsito hacia la PNGP ofrece un marco más adecuado para abordar los complejos problemas públicos de la región. Este enfoque combina eficiencia administrativa con legitimidad democrática y ciudadana, fomentando así la cohesión social. Estos hallazgos son especialmente relevantes en contextos de incertidumbre, crecientes demandas de legitimidad democrática y la integración de nuevas tecnologías digitales en la administración pública, que exigen un Estado coordinado, adaptable y ciudadano-centrado.

### 3.2 Transparencia como condición necesaria para la buena administración pública

El análisis normativo y documental de la transparencia en la administración pública revela una evolución desde una perspectiva reactiva hacia una proactiva de transparencia y rendición de cuentas. En México, el derecho a una buena administración, reconocido explícitamente en constituciones locales durante el sexenio pasado (2018-2024), se ha consolidado una prerrogativa clave en el Estado de Derecho. Al respecto, la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000) lo consagra, dentro de la llamada garantía de audiencia, la posibilidad de acceder al expediente personal, el beneficio de recibir una decisión motivada en un plazo razonable y la obligación de la administración de reparar los daños causados.

En el ámbito hispanoamericano, la Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública (CLAD, 2013) consagra el principio de transparencia y acceso a la información de interés general, haciendo accesible a toda la población el funcionamiento, actuación y estructura de la administración. En años recientes, este ámbito ha visto cambios significativos, como la reforma constitucional mexicana de 2015 (artículo 6º), la evolución de la Ley General de Transparencia y los sistemas nacionales de gobierno abierto, que consolidan la transparencia como elemento básico de la buena administración pública, aunque con logros dispares según región y país.

No obstante, como muestran Lepore y Pisano (2017) al analizar gobiernos locales italianos, publicar información en línea no mejora automáticamente el desempeño administrativo ni reduce la corrupción. Los autores concluyen que la mera exposición digital de datos no genera por sí sola mejores resultados gubernamentales.

Para lograr mayor transparencia efectiva, la información debe ser estratégica, de alta calidad, oportuna, comprensible y accesible, combinada con mecanismos de fiscalización ciudadana y sanciones efectivas. Esto evidencia la necesidad de diseñar políticas de transparencia adaptadas a las necesidades específicas de la ciudadanía y las capacidades técnicas e institucionales. Sin estos elementos, la transparencia se reduce a un ejercicio administrativo con impacto limitado en la toma de decisiones públicas y la confianza ciudadana (Lepore y Pisano, 2017).

### 3.3 Inteligencia artificial aplicada en la administración pública: aplicaciones y riesgos

El análisis de experiencia institucionales y casos comparados sobre la utilización de nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA) en la administración pública muestra un crecimiento de estas herramientas para mejorar la eficiencia operativa, la capacidad de análisis complejos y el suministro de servicios públicos (Sun y Medaglia, 2019). Los resultados muestran que la adopción de sistemas algorítmicos se ha enfocado en zonas como la automatización administrativa, la atención de la ciudadanía, el análisis predictivo y el apoyo a la toma de decisiones.

El Procesamiento de Lenguaje Natural (PLN) permite la captura, procesamiento y análisis de grandes volúmenes de consultas y solicitudes de la población, en particular, en temas como la seguridad (comisarías inteligentes con robots en Dubai) y la migración -Chatbots conversacionales para guiar a los ciudadanos en los trámites- (Barthélemy et al., 2022; Menon, 2025; Lunia, 2026). Asimismo, existen modelos de reconocimiento de patrones e imágenes que han sido usados para detectar de forma automatizada infracciones a la legalidad urbana, como construcciones ilegales o cambios de uso de suelo no autorizados (Blatt, 2024; Mehta et al., 2024).

Dentro de esta nueva herramienta destacan el uso de los modelos predictivos, los cuales se han utilizado para predecir riesgos, optimizar recursos, en la investigación de delitos y detección de hechos de corrupción -como Veripol en España- (Thorton, 2015; Rodríguez Mega, 2019; Nugent y Schwarcz, 2022). Las aplicaciones antes señaladas se conocen como gobernanza algorítmica que son los procesos que regulan la implementación y uso de algoritmos en la toma de decisiones automatizadas, que tienen un impacto en el orden social y la coordinación con otros actores (Danaher, 2017).

Sin embargo, existen casos reales donde se muestran los riesgos relacionados con la adopción e implementación de la IA en el sector gubernamental. Uno de los grandes retos es que los algoritmos pueden perpetuar, amplificar y operacionalizar sesgos existentes: estadísticos -producto de datos de entrenamiento incompletos, históricamente discriminatorios o no

representativos-; culturales -derivados de estereotipos sociales y lingüísticos en los datos-; y cognitivos -como el sesgo de confirmación, donde el algoritmo refuerza creencias anteriores de sus diseñadores o usuarios- (Belenguer, 2022; Stinson, 2022).

Un caso del mal uso del sistema algorítmico predictivo de calificaciones en el Reino Unido (2020), que durante la pandemia de COVID-19 generó notas para estudiantes basándose en datos históricos del centro y del profesorado, perjudicando a alumnos de contextos menos privilegiados (Shead, 2020; Leckie y Prior, 2023). La complejidad técnica de algunos modelos de IA -como las redes neuronales profundas- y los intereses comerciales o de seguridad que rodean su desarrollo, pueden hacer que su funcionamiento sea ininteligible para sus operadores, como una caja negra (Bauer et al., 2021; Fleisher, 2022).

Por tal motivo, se crea un marco jurídico que establezca el tipo de responsabilidad por las decisiones automatizadas erróneas o dañinas. En el caso europeo El Convenio del Consejo de Europa sobre el Acceso a Documentos Públicos define los documentos como toda información registrada, elaborada o recibida, abriendo la puerta a considerar los algoritmos como documentos públicos (Council of Europe, 2009). Jurisprudencias pioneras, como la del Tribunale Amministrativo Regionale (TAR) Lazio en Roma, declaró que un algoritmo de cálculo para la automatización de solicitudes de movilidad de docentes en Italia tenía la consideración de acto administrativo, sujeto por tanto al derecho de acceso (Marongiu, 2023). Ciudades como Ámsterdam y Helsinki han creado registros

públicos de algoritmos, donde se detallan de manera comprensible en qué ámbitos se usan, con qué finalidad y cómo funcionan los algoritmos implementados (European Commission, 2023).

La transparencia en el uso de la IA es un instrumento de eficacia, legalidad, objetividad y rendición de cuentas (Arena, 1993; Ballart y Ramió, 2000). Organismos como la OCDE y la Comisión Europea postulan el uso ético y controlado de estas tecnologías para gestionar riesgos y focalizar inspecciones, pero siempre bajo premisas de auditabilidad, supervisión humana y respeto a los derechos fundamentales.

### 3.4 Diagnóstico institucional y la gobernanza digital en México

El informe Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2024, la OCDE (2024) ofrece un diagnóstico integral y actualizado. En él, la transparencia es identificada de manera consistente como uno de los factores principales para generar y sostener la confianza pública en los gobiernos, situación que puede darse con mayor prontitud ante la irrupción de avances tecnológicos como la IA.

En México, la trayectoria normativa en materia de transparencia y acceso a la información ha sido significativa y escalonada, empezó con el reconocimiento constitucional inicial en 1977 y la publicación de la primera Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Gubernamental en 2002; la creación del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos

Personales (INAI) y la promulgación de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

El 20 de diciembre de 2024, mediante reforma constitucional desapareció el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), junto con otros organismos autónomos (Diario Oficial de la Federación, 2024). Ante esta desaparición, sus funciones se transfirieron a la recién creada Secretaría Anticorrupción y de Buen Gobierno (SABG). Asimismo, surgió la Agencia de Transformación Digital y Telecomunicaciones, encargada de funciones clave en la modernización digital del país. Estas modificaciones transforman sustancialmente el marco institucional de la transparencia y gobernanza digital en México.

Lo que impulsa este concepto en México conocido como gobernanza digital y que desde esta perspectiva se refiere a la coordinación interinstitucional que tiene como base los datos, plataformas, estándares de interoperabilidad y participación digital, cuyo objeto es el valor público así como la optimización de recursos en la distribución de bienes y servicios (Naser, 2021)

La reforma de 2024 refuerza la obligación de garantizar validez, amplitud y confiabilidad en la información pública, utilizando indicadores medibles y confiables. La transparencia ha pasado de un modelo eminentemente reactivo, basado en solicitudes individuales de acceso a la información, hacia un modelo proactivo: publicación sistemática,

organizada y actualizada de información clave en plataformas como la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT). Esta transparencia proactiva puede fomentar una conversación más informada entre sociedad y autoridades, que mejoraría la toma de decisiones basada en evidencia.

Para México y la región, a partir de este diagnóstico, se hace ineludible mejorar en los siguientes aspectos. Fortalecer la integridad de las instituciones mediante mecanismos de supervisión y sanción, con énfasis en áreas sensibles como la contratación pública (OECD, 2020). De la misma manera, se resalta la necesidad del manejo transparente de conflicto de interés en políticas ambientales y la adopción de mecanismos de gobierno abierto que garanticen la participación ciudadana a lo largo del ciclo de políticas (OECD, 2017; Cifuentes-Silva et al., 2020). Asimismo, resulta necesario consolidar un gobierno digital fuerte apoyado en organizaciones seguras e interconectadas, datos abiertos de alta calidad y marcos de evaluación apoyados en evidencia objetiva (OECD, 2020, 2024). Los servicios públicos deben diseñarse con base en la experiencia ciudadana, apoyándose en metodologías recientes como el design thinking, la etnografía, los grupos focales y la usabilidad (Allio, 2014; Naik y MacArthur, 2022).

#### 4. Discusión

La evolución de la administración pública en América Latina ha experimentado, en las últimas décadas, una notable adaptación no exclusiva de la región, a escenarios cambiantes, con incertidumbre estructural y transformación tecnológica permanente,

como muestran los resultados de este estudio. Estos elementos coinciden con diagnósticos internacionales que resaltan cómo los gobiernos enfrentan desafíos que superan las capacidades de los modelos tradicionales, particularmente ante demandas sociales intensas y variables (OCDE, 2024).

Sobre la evolución histórica de los modelos administrativos, los hallazgos confirman que el enfoque tradicional (burocrático-weberiano), aunque esencial para consolidar el Estado moderno y profesionalizar la burocracia, reveló limitaciones importantes para responder a demandas sociales dinámicas. Por su parte, la Nueva Gestión Pública incorporó herramientas empresariales centradas en eficiencia y evaluación del desempeño; sin embargo, en el contexto regional estos instrumentos promovieron la fragmentación organizativa y debilitaron la coordinación estatal.

En esta perspectiva, los resultados subrayan la relevancia de la Post nueva Gestión Pública, enfocada en la coordinación, la colaboración y el valor público. La convergencia entre estos hallazgos, derivados del análisis histórico-comparado, y la literatura especializada destaca la utilidad de este modelo para interpretar escenarios complejos como los de América Latina y otras economías emergentes.

En un entorno caracterizado por una demanda creciente sobre la transparencia en la actuación pública, se requiere que esta se evalúe según su contribución al valor público, especialmente en términos de confianza, legitimidad y resolución de

problemas públicos, lo que representa un indicador latente de impacto social.

Los hallazgos en materia de transparencia coinciden con la literatura especializada al reconocerla como un elemento central para avanzar hacia una mejor administración pública, aunque no garantiza por sí sola una mejora institucional. La evidencia indica que impulsar sólo la transparencia y el acceso a la información pública no es suficiente para lograr mejoras tangibles en el desempeño del sector público ni un aumento en la confianza ciudadana. La transparencia adquiere sentido e importancia cuando se combina con las capacidades institucionales para generar información de calidad, contextualizada y útil tanto para que prevalezca el régimen democrático como para la toma de decisiones.

Los resultados relacionados con la IA muestran una liga entre la innovación tecnológica y la buena gobernanza. La experiencia internacional valora la potencial aportación que esta nueva herramienta puede proporcionar para la mejora administrativa y toma de decisiones del Estado y, a la par, exhibe los riesgos como la opacidad en los algoritmos, la reproducción de sesgos y los problemas para asegurar la responsabilidad administrativa. Desde la visión de la PNGP, la integración de la IA no debe limitarse a un asunto técnico, pues su uso resulta en procesos institucionales que exigen ser regulados bajo principios de transparencia, rendición de cuentas y un fuerte involucramiento de la participación ciudadana.

En el caso mexicano, los recientes cambios en las instituciones garantes de

la transparencia y la gobernanza digital revelan tensiones estructurales entre quienes favorecen la centralización administrativa para garantizar estos objetivos y quienes abogan por un mayor control democrático. A diferencia de organismos autónomos especializados, el esquema actual concentra funciones clave en dependencias del Poder Ejecutivo, lo que facilita la coordinación y la implementación de políticas digitales, pero podría presentar oportunidades en lo que concierne a la rendición de cuentas y la supervisión de decisiones automatizadas. Estos aspectos coinciden con las recomendaciones de la OCDE (2024), que enfatizan la necesidad de marcos normativos claros y capacidades institucionales sólidas para acompañar esta revolución tecnológica.

En conclusión, los resultados subrayan la necesidad de fortalecer la administración pública en la región, especialmente en México, mediante enfoques de gestión que integren la transparencia, la gobernanza digital y la innovación tecnológica para fortalecer la legitimidad institucional y la participación ciudadana. Desde el modelo de la PNGP, estos componentes no operan de forma aislada, sino como elementos interconectados que generan valor público, promueven la corresponsabilidad entre Estado y sociedad, y fomentan la democracia en contextos complejos y dinámicos.

## 5. Implicaciones y recomendaciones de política pública

Con base en los resultados e interpretación de la sección anterior, a continuación, se presentan las implicaciones para la política

pública y recomendaciones para fortalecer la administración pública en México. Estas propuestas derivan del análisis realizado y se fundamentan en el marco de la PNGP, que resalta la integración de transparencia, gobernanza digital e innovación tecnológica como elementos clave para generar valor público.

- I. Institucionalizar una transparencia proactiva orientada a la calidad: Los resultados del estudio orientan hacia un esquema proactivo que identifique y publique información de alto valor público de forma clara, accesible, oportuna y en formatos abiertos. La Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno (SABG), en colaboración con la sociedad civil, podría implementar un mecanismo de evaluación con incentivos para las instituciones que cumplan altos estándares y sanciones progresivas para las que no lo hagan.
- II. Consolidar un modelo de gobernanza abierta transversal: El análisis revela que la atomización institucional y la débil coordinación limitaron las reformas a la administración pública. Se recomienda implementar un modelo de gobernanza abierta que priorice la coordinación interinstitucional, corresponsabilidad ciudadana y medición de valor público, con incentivos para el cumplimiento de observaciones. El gobierno federal, liderado por SABG y SHCP, debe impulsar esta transición a través de las nuevas dependencias (Agencia de Transformación Digital y Telecomunicaciones) como facilitadoras transversales, en colaboración con sociedad civil y sector privado. Para ello es fundamental que se generen reglas de coordinación, participación,

así como el uso de datos para conectar con el valor público como un criterio de orientación. A estas instituciones les corresponderá, en sus evaluaciones no solamente de desempeño sino también de impacto, diseño y lógica de la intervención, incorporar indicadores que correspondan a la transparencia y gobernanza digital que den cuenta de su contribución a la generación de valor público.

- III. Establecer un marco ético, de transparencia y de control para el uso de inteligencia artificial en el sector público: Los resultados relacionados con la adopción de la IA señalan que su adopción tiene claroscuros: un gran potencial para mejorar los procesos administrativos de las organizaciones, pero enfrenta riesgos como los sesgos, la opacidad y problemas para la atribución de responsabilidades. De este modo, se recomienda generar un marco regulatorio para el uso de los sistemas de algoritmos en el sector público, que integre mecanismos de transparencia tecnológica, permita la vigilancia humana en la toma de decisiones automatizadas, evaluaciones de los efectos de la IA y establecer el derecho de las personas a recibir una explicación fundamentada sobre decisiones automatizadas que los perjudiquen.
- IV. Promover una cultura organizacional de integridad, datos abiertos e innovación cívica: El funcionamiento correcto de la transparencia y de la gobernanza digital depende en gran medida de las capacidades institucionales de las organizaciones públicas. Por tanto, éstas deben invertir en capacitación continua de servidores públicos en ética,

transparencia, protección de datos y gobierno digital, así como su evaluación permanente. Fomentar la creación de espacios de colaboración con actores de la sociedad que permitan la solución de problemas públicos con el uso de los datos abiertos.

- V. Garantizar una participación ciudadana inclusiva, accesible y con capacidad de incidencia: La participación ciudadana adquiere relevancia cuando se integra al ciclo de las políticas públicas. Se recomienda diseñar y mantener una plataforma nacional de participación ciudadana, que utilice las nuevas tecnologías para potenciar y diversificar los canales de comunicación existentes con la sociedad en su conjunto. Los procesos participativos deben estar vinculados formalmente a las etapas del ciclo de políticas, con mecanismos claros de retroalimentación sobre cómo se incorporaron las aportaciones recibidas.

## 6. Conclusión

La búsqueda de una buena administración pública en México, en el contexto latinoamericano de incertidumbre y desconfianza, no puede desvincularse de la profundización decidida de una transparencia que se fortalezca a través de las instituciones que emergen al inicio de esta administración.

A partir del análisis histórico-comparado, se concluye que los modelos de gestión pública enfrentan problemas estructurales que les impide responder a los desafíos actuales que enfrenta la administración pública no solo mexicana sino de toda América Latina.

El enfoque Weberiano y el de la Nueva Gestión Pública no fueron adecuados para el contexto regional y nacional, por lo que la Post nueva Gestión Pública es un modelo que se orienta en los procesos de modificaciones administrativas basados en la transparencia en escenarios complejos, al conjuntar eficiencia técnica, coordinación entre dependencias, gobernanza colaborativa y creación de valor público.

La transparencia por sí sola no es suficiente para una buena administración pública, se requiere que su implementación sea un elemento rector de la acción gubernamental para que adquiera una importancia sustantiva y no solo se le vea como una obligación legal. Con base en los resultados, se sugiere que la transparencia avance hacia esquemas más profundos y supervisados, que se orienten a la solución de problemas públicos bajo mecanismos de rendición de cuentas.

La IA introduce nuevas oportunidades para fortalecer la administración pública, pero al mismo tiempo enfrenta riesgos en términos de opacidad, sesgo y de responsabilidad administrativa. Bajo este escenario, la PNGP proporciona un marco de análisis que integra el avance tecnológico dentro de estructuras de gobernanza digital donde la transparencia sea el nodo que articule una sólida legitimidad democrática e institucional.

Por último, la implementación de reformas administrativas dirigidas hacia una mayor transparencia de largo plazo requiere de condiciones institucionales como: el fortalecer las capacidades humanas y técnicas de los servidores públicos; impulsar

la colaboración entre el Estado, la academia, el sector empresarial y la sociedad civil en la toma de decisiones y resolución de los problemas nacionales. De esta manera, los resultados indican que las modificaciones administrativas orientadas a una mayor transparencia y buen gobierno son parte central para la viabilidad, resiliencia institucional y legitimidad democrática del Estado mexicano en un escenario de transformación digital, lo que dará como resultado la generación de valor público.

## Fuentes de información

- Allio, L. (2014). Design thinking for public service excellence. UNDP Global Centre for Public Service Excellence. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GPCSE\\_Design%20Thinking.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GPCSE_Design%20Thinking.pdf)
- Arena, G. (1993). Principi di diritto amministrativo. Giuffrè.
- Ballart, X. y Ramió, C. (2000). Ciencia de la Administración. Tirant lo Blanch.
- Beylis, G., Maloney, W., Vuletin, G., y Zambrano Riveros, J. A. (2023). Conectados: Tecnologías digitales para la inclusión y el crecimiento: Informe económico América Latina y el Caribe (octubre 2023). Banco Mundial. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2039-7>
- Barthélemy, F., Ghesquière, N., Loozen, N., Matha, L., y Stani, E. (2022). Natural language processing for public services (D02.01). Comisión Europea, Dirección General de Informática. [https://interoperable-europe.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/D02.01\\_Natural%20Language%20Processing%20for%20Public%20Services\\_4.pdf](https://interoperable-europe.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/D02.01_Natural%20Language%20Processing%20for%20Public%20Services_4.pdf)
- Bauer, K., Hinz, O., van der Aalst, W., y Weinhardt, C. (2021). Expl(A)in it to me - Explainable AI and information systems research. *Business & Information Systems Engineering*, 63(2), 79-82. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00683-2>
- Belenguer, L. (2022). AI bias: Exploring discriminatory algorithmic decision-making models and the application of possible machine-centric solutions adapted from the pharmaceutical industry. *AI and Ethics*, 2(4), 771-787. <https://doi.org/10.1007/s43681-022-00138-8>
- Blatt, J. (17 de enero de 2024). Advances in facial recognition technology have outpaced laws, regulations; new report recommends federal government take action on privacy, equity, and civil liberties concerns. National Academies. <https://www.nationalacademies.org/news/advances-in-facial-recognition-technology-have-outpaced-laws-regulations-new-report-recommends-federal-government-take-action-on-privacy-equity-and-civil-liberties-concerns>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2015). Una nueva gestión pública para América Latina. *Revista Mexicana De Ciencias Políticas Y Sociales*, 44(175). <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.1999.175.49119>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2013). Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública. [ArchivoPDF]. [https://intercoonea.aacid.es/Documentos%20de%20la%20comunidad/Carta\\_%20Derechos%20y%20Deberes%20Ciudadano.pdf](https://intercoonea.aacid.es/Documentos%20de%20la%20comunidad/Carta_%20Derechos%20y%20Deberes%20Ciudadano.pdf)
- Cifuentes-Silva, F., Fernández-Álvarez, D., y Labra-Gayo, J. E. (2020). National budget as linked open data: New tools

- for supporting the sustainability of public finances. *Sustainability*, 12(11), Artículo 4551. <https://doi.org/10.3390/su12114551>
- Chica Velez, S. A., y Salazar Ortiz, C. A. (2016). Nueva y posnueva gestión pública ¿Continuidad o ruptura de las doctrinas de reforma a partir de 1990?. *Administración & Desarrollo*, 46(1), 100-125. <https://doi.org/10.22431/25005227.89>
- Council of Europe. (18 de junio de 2009). Council of Europe Convention on Access to Official Documents (CETS No. 205). <https://rm.coe.int/1680084826>
- Danaher, J., et al. (2017). Gobernanza algorítmica: procesos para la regulación de decisiones automatizadas. 11(6), 1464-1490. <https://www.ojs.revistaclio.es/index.php/edicionesclio/article/download/550/902>
- Diario Oficial de la Federación. (20 de diciembre de 2024 ). Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de simplificación orgánica. <https://bit.ly/4sHhB0c>
- Engler, A. (22 de julio de 2021). How the National Science Foundation is taking on fairness in AI. Brookings Institution. <https://www.brookings.edu/articles/how-the-national-science-foundation-is-taking-on-fairness-in-ai/>
- European Commission. (4 de abril de 2023). Standard launched to help cities open up about algorithms. Public Buyers Community. <https://public-buyers-community.ec.europa.eu/communities/procurement-ai/news/standard-launched-help-cities-open-about-algorithms>
- Fleisher, W. (2022). Understanding, idealization, and explainable AI. *Episteme*, 19(4), 534-560. <https://doi.org/10.1017/epi.2022.39>
- Gurin, J., y Manley, L. (2015). Open data for sustainable development. World Bank. <https://bit.ly/4ci59Pz>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Leckie, G., y Prior, L. (2023). The 2020 GCSE and A-level 'exam grades fiasco': A secondary data analysis of students' grades and Ofqual's algorithm (Grant No. ES/W000555/1). Economic and Social Research Council. <https://www.bristol.ac.uk/cmm/research/grade/>
- Lepore, L., y Pisano, S. (2017). Accountability and performance of Italian local government authorities: How does e-disclosure affect performance? *Electronic Government and the Information Systems Perspective* (pp. 73-87). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-49138-3\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-49138-3_6)
- Lunia, P. (2026). USCIS Emma - Virtual assistant guide. Greenbroad. <https://greenbroad.co/learn/uscis-forms/uscis-emma>
- Madaio, M., Chen, S.-T., Haimson, O. L., Zhang, W., Cheng, X., Hinds-Aldrich, M., Chau, D. H., y Dilkina, B. (2016). Firebird: Predicting fire risk and prioritizing fire inspections in

- Atlanta. KDD '16: Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, 185-194. <https://doi.org/10.1145/2939672.2939682>
- Majone, G. (1997). Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas. Fondo de Cultura Económica.
- Marongiu, D. (2023). The legal qualification of decision-making software in the management of employment relationships by the public administration. *European Review of Digital Administration & Law*, 4(2), 165-172. <https://doi.org/10.53136/9791221812664>
- Mehta, Y., Baz, A., y Patel, S. K. (2024). Semantic segmentation of optical satellite images for the illegal construction detection using transfer learning. *Results in Engineering*, 24, Artículo 103383. <https://doi.org/10.1016/j.rineng.2024.103383>
- Menon, B. (7 de octubre de 2025). Dubai Police unveils 12 AI innovations at Gitex Global 2025. *Gulf News*. <https://gulfnews.com/uae/government/dubai-police-unveils-12-ai-innovations-at-gitex-global-2025-1.500311526>
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Murodova, S. (2025). The black box problem in administering justice: Risks of opaque algorithms in legal decision-making. *International Journal of Law and Policy*, 3(6), 1-20. <https://doi.org/10.59022/ijlp.331>
- Naik, M., y MacArthur, C. (2022). How a government organisation evolved to embrace ethnographic methods for service (and team) resilience: The case of the Canadian Digital Service. *2022 EPIC Proceedings*, 141-151. <https://www.epicpeople.org/how-government-organization-evolved-to-embrace-ethnographic-methods/>
- Naser, A. (coord.). (2021). *Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental: una guía para su implementación*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47018-gobernanza-digital-interoperabilidad-gubernamental-guia-su-implementacion>
- Nugent, A., y Schwarcz, A. (2022). Instruments and tools at EU level and developed at Member State level to prevent and tackle fraud - ARACHNE (PE 737.760). Parlamento Europeo, Departamento Temático de Asuntos Presupuestarios. <https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/259102/ARACHNE%20Briefing.pdf>
- OCDE (2022). *Recomendación del Consejo sobre Gobierno Abierto*. OECD Legal Instruments.
- OECD (2024), *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2024*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0f191dcb-es>.
- OECD. (14 de diciembre de 2017). *Recommendation of the Council on Open Government* (OECD/LEGAL/0438). <https://>

- legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438
- OECD.(2017b). Preventing policy capture: Integrity in public decision making. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264065239-en>
- OECD. (2018). Open government data report: Enhancing policy maturity for sustainable impact. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264305847-en>
- OECD. (2020). OECD Public Integrity Handbook. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>
- Ortiz Medina, A. E. R. (2023). Impacto de la descentralización fiscal en el bienestar de la población de los municipios del Estado de Jalisco 1980-2015. Universidad de Guadalajara.
- Pineda Ortega, P. (2015). Génesis y caracterización de la Nueva Gestión Pública en Latinoamérica. *Contextualizaciones Latinoamericanas*, 7(12), 1-8. <https://contexlatin.cucsh.udg.mx/index.php/CL/issue/view/284>
- Rodríguez Mega, E. (2019). An algorithm that can spot when people lie to the police. *Scientific American*, 320(2). <https://www.scientificamerican.com/article/an-algorithm-that-can-spot-when-people-lie-to-the-police/>
- Quintero, D. (2022). Progresión de la Nueva Gestión Pública en Latinoamérica. *Revista Saberes APUDEP*, 5(2), 115-139. [https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes\\_apudep/article/view/2995](https://revistas.up.ac.pa/index.php/saberes_apudep/article/view/2995)
- Salvador, M., & Ramió, C. (2023). Gobernanza robusta: del concepto a las estrategias para afrontar entornos de turbulencia en América Latina. *Revista Del CLAD Reforma Y Democracia*, 86, 5-42. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n86.a1>
- Shead, S. (21 de agosto de 2020). How a computer algorithm caused a grading crisis in British schools. CNBC. <https://www.cnb.com/2020/08/21/computer-algorithm-caused-a-grading-crisis-in-british-schools.html>
- Stinson, C. (2022). Algorithms are not neutral: Bias in collaborative filtering. *AI and Ethics*, 2(4), 763-770. <https://doi.org/10.1007/s43681-022-00136-w>
- Sun, T. Q., & Medaglia, R. (2019). Mapping the challenges of Artificial Intelligence in the public sector. *Government Information Quarterly*, 36(2), 368-383.
- Thornton, S. (20 de mayo de 2015). Predictive analytics optimize Chicago's food inspection process. *Government Technology*. <https://www.govtech.com/dc/articles/predictive-analytics-optimize-chicagos-food-inspection-process.html>
- Unión Europea. (2000). Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea. [Archivo PDF]. [https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_es.pdf)
- Velasco, C. (2019). Personalización y tailoring en servicios públicos digitales: el caso de Mygov. *Revista de Estudios Políticos*.