

CAPÍTULO 66

LA GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS: ASIGNATURA PENDIENTE DE LOS GOBIERNOS ABIERTOS

Milagrosa Bascón Jiménez

Universidad de Córdoba

Ana María Cazallo Antúnez

Universidad de Jaén

Resumen

En este trabajo se analiza de manera propositiva el modelo de gestión orientada a resultados en la administración pública. Este modelo de gestión se presenta como uno de los principales retos a los que se enfrenta la clase política actual a pesar de resultar ser algo lógico ya que está basada en la obtención de unos objetivos previamente marcados, es decir, un modelo donde prime la eficacia y la eficiencia, la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas e innovación. Para ello, resulta básico el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación puesto que contribuyen directamente al desarrollo e implementación del nuevo modelo de gestión bajo el paradigma de gobierno abierto.

Tradicionalmente, la lejanía y distancia que el ciudadano ha tomado en relación a los asuntos públicos en general y a la clase política en particular es uno de los aspectos que más señalan los individuos cuando se les pregunta por el sistema político en cualquier vertiente. La crisis económica, social y política de la que aún tenemos secuelas, ha sido el punto de inflexión en el que la ciudadanía ha observado cómo su clase dirigente ha dejado de ser referente en la solución de problemas reales. No obstante, son los ciudadanos, como usuarios de las políticas públicas que los propios gobiernos diseñan, los que no terminan de confiar en las llamadas de medidas de apertura y transparencia.

En este trabajo se analiza el concepto de gestión orientada a resultados como tarea imprescindible para la recuperación de la confianza y del interés público de la ciudadanía cansada. Con este nuevo modelo se presenta como una solución basada en la cooperación entre administraciones públicas y ciudadanía que garantiza el éxito en la implementación de las políticas públicas teniendo un fuerte compromiso y orientación hacia el ciudadano.

Palabras Clave: Administración Pública, Gobierno Abierto, Modelo de Gestión, Participación ciudadana.

1. Introducción

El crecimiento de la administración pública española durante los primeros años del siglo XXI provocó el incremento de los servicios públicos y el desarrollo del denominado Estados del Bienestar, pero, pese a ello, todavía es inferior a la media de la OCDE sobre

todo en términos financieros (OCDE, 2014). Sin embargo, con este trabajo se pretende ir más allá, haciendo especial hincapié en la parte de la gobernanza pública cuyo objetivo marcado por el Gobierno, según el Ministerio de Hacienda y Función Pública (2018), es la potenciación de una administración pública moderna, ágil y eficiente orientada al ciudadano.

De esta manera, en nuestro trabajo, pretendemos analizar el impulso de la planificación y la eficiencia desde el punto de vista del diseño de la política pública, la transformación y racionalización de la organización mediante la simplificación de los procesos y servicios administrativos, elementos clave para una evaluación de la acción, y el acercamiento de la administración al ciudadano mediante el análisis del proceso de implementación de los programas y proyectos. Por tanto los objetivos específicos serán:

- Estudiar la importancia de la planificación y la eficiencia desde el diseño de la política pública
- Analizar la racionalización de la organización pública mediante la simplificación de los procesos
- Impulsar el proceso de evaluación como factor clave para la óptima implementación de las políticas públicas
- Subrayar la importancia de la administración pública en el proceso de la elaboración de las políticas públicas

A lo largo de la historia, los gestores públicos han ido tomando como propios términos que históricamente estaban ligados al área empresarial que, al ámbito público como la búsqueda de la eficiencia, la productividad, la economía, la calidad y la efectividad orientándose al logro de resultado por parte de los servidores públicos dando lugar a una “Nueva Gestión Pública” según Hood, (1991) y Van Dooren et al., (2010) citados por Dussauge (2016). Dentro de este nuevo concepto de gestión pública, Chica (2015) considera a la gestión para resultados de desarrollo como una estrategia que permite lograr objetivos de carácter socioeconómico y de inclusión ciudadana dentro de la gestión gubernamental de las administraciones públicas teniendo en cuenta la conjunción público-privada en los modelos de gestión pública.

Por otro lado, dentro de este cambio hay que resaltar la inclusión del concepto de Gobierno Abierto (GA) que ha creado un nuevo paradigma orientado a dar respuesta a un mayor volumen de cuestiones que el modelo gestión pública de tradicional estando estrechamente ligado a las leyes de acceso a la información (Corrado, Barronio y Vianco, 2017). A nivel nacional, en 2011 España se adhiere a la Alianza de Gobierno Abierto asumiéndose por parte del gobierno el compromiso de transparencia y rendición de cuentas siendo en junio de 2017 cuando España presentó el Tercer Plan de Acción de Gobierno Abierto ante dicha Alianza asumiéndose un total de 20 compromisos estructurados en 5 ejes estratégicos que son: colaboración, participación, transparencia, rendición de cuentas y formación. A modo particular, este tercer plan prevé la creación de un Foro de Gobierno Abierto mediante el cual reúna a las administraciones públicas y a la sociedad civil para facilitar el diálogo entre ambos y canalizar las propuestas derivadas de los planes de acción de Gobierno Abierto (Ministerio de Hacienda y Función Pública, 2018).

No obstante, este no es el objeto de este trabajo; nuestro análisis va enfocado a resaltar cómo mediante el óptimo diseño, evaluación e implantación de una política pública, se puede conseguir una administración eficiente sin necesidad de perder de vista los cambios sociales y las necesidades propias de la ciudadanía insatisfecha. Es cierto que, para conseguir el uso eficaz de los recursos públicos, hay técnicas que adoptar más conocidas en el mundo empresarial que en el ámbito de la rex pública.

Según menciona la Revista CLAD (2007) este nuevo modelo está basado en tres objetivos fundamentales. El primero de ellos es el uso optimizado de los recursos públicos dentro del rol de suministrador de los bienes públicos buscando la eficacia, la eficiencia, la equidad y la calidad de manera que se puedan proporcionar mayor cantidad y calidad de

bienes públicos utilizando menos recursos lo que permitiría la reducción de impuestos. El segundo de los objetivos hace referencia a la mejora de la productividad y transparencia en la producción de bienes y servicios públicos y, por último, la promoción y desarrollo de mecanismos internos orientados a la mejora de la efectividad en los organismos públicos basándose en el desempeño de los dirigentes y los trabajadores públicos.

Este último punto es fundamental para el presente análisis. El rol que desempeñan los trabajadores públicos y el análisis de sus funciones básicas dentro de la propia organización a la que pertenece, hacen de nuestro trabajo un ensayo crítico de las funciones y procedimientos propios de la admón. pública. Sin duda los recursos humanos de las unidades administrativas, son clave para toda la cadena de valor de una política pública en los tres periodos en los que los vamos a centrarnos: diseño, evaluación e implementación. En cada fase el factor humano de carácter profesional, será clave para la consecución de los resultados esperados, para conseguir una gestión orientada a resultados.

Se trata pues de un modelo que pone en duda al enfoque tradicional de la administración pública, que rompe con lo anterior anteponiendo la coordinación, la descentralización, la planeación estratégica, la elaboración de presupuestos con base a resultados y la transparencia la rendición de cuentas sobre lo acontecido (Ramos, 2016) siendo necesario un cambio de mentalidad no sólo por parte de los gobernantes, funcionarios públicos y personal laboral sino también por la ciudadanía en general. Es precisamente esta ciudadanía la que está demandando una nueva forma de hacer política. Los ciudadanos sienten que sus necesidades no están cubiertas de manera satisfactoria, observan cómo el estado del bienestar asume como actividad propia realidades de demandas que no están, o no deberían estar, dentro del *catálogo de necesidades sociales*.

Por tanto, en nuestro trabajo vamos a realizar un análisis reflexivo sobre cómo debería de formularse e instrumentarse el nuevo modelo de administración pública enfocado en todo momento a las necesidades reales de la sociedad. Esto es, atendiendo a los cambios sociales y al proceso de elaboración de una política pública, siempre bajo la premisa de la orientación a los resultados previstos.

Es importante subrayar que cuando hablamos de resultado previstos nos referimos a resultado económicos en términos de gestión económica, y en los mismos términos de resultados desde el punto de vista de la perspectiva social, esto es, desde la medición de criterios de valor social, de una verdadera planificación y diseño de una política pública.

Este trabajo está enfocado a analizar tres conceptos fundamentales para hablar de nueva gestión pública orientada al ciudadano con el fin de conseguir la recuperación de la confianza y el interés público: diseño, evaluación e implementación de políticas públicas. En la elaboración de estos conceptos veremos cómo la rendición de cuentas y transparencia de las acciones públicas se ven altamente enriquecidas, ya que son los conocedores de la realidad social lo que deben diseñar, evaluar e implementar las acciones de los gobiernos.

2. Bases teóricas

En la última década, el concepto de gobierno abierto ha evolucionado positivamente siendo en la actualidad un requisito esencial para los gobiernos democráticos y sus administraciones públicas promoviendo un modelo más transparente, participativo y colaborativo gracias al uso de las TIC al mismo tiempo que se han creado portales de transparencia y promoción de la participación ciudadana en la actividad política (Sánchez, 2015). Hay que mencionar que, en la primera mitad del siglo pasado, científicos de la talla de Lippmann (1927) o Weber (1948) exponían una visión contraria a la participación ciudadana en asuntos de política y gobierno público considerando que los ciudadanos eran capaces de expresar opiniones personales basándose en sus valores pero que eran incapaces de tomar decisiones correctas en materia de asuntos políticos debido que se trataban temas muy complejos y no eran objetivos (García, 2014).

Sin embargo, este paradigma fue claramente desplazado provocando una ruptura con lo anterior y desde hace unos años se crea uno nuevo donde el ciudadano está más involucrado en los procesos gubernamentales y asuntos públicos distinguiéndose dos grandes corrientes: una donde el ciudadano tiene un rol de baja intensidad o pasivo, donde delega en sus representantes toda decisión y otra, donde la ciudadanía está más involucrada en la política y los asuntos públicos que se caracteriza por ser más participativa, activa y de mayor intensidad que la anterior (Ramos, 2017). Asimismo, el autor afirma que esta ruptura y evolución ha sido posible, en gran medida, a la utilización de herramientas digitales por parte de los gobiernos y de la propia administración pública para ejecutar actividades y mecanismos de gestión gubernamental al mismo tiempo que permite ofrecer servicios públicos y gubernamentales.

En la literatura se presentan un gran número de artículos, libros y documentos relativos al gobierno abierto donde éste se presenta como un modelo para fortalecer la confianza de los ciudadanos en los políticos que los representan y las instituciones públicas de manera que, se pueda optar a un modelo de gestión de la administración pública más eficaz y eficiente, y también contribuye a la creación de modelos más democráticos. En este sentido, el gobierno abierto se basa en tres aspectos fundamentales: la transparencia, la colaboración y la participación (Criado y Rojas, 2013). En relación al desarrollo de la democracia, no sólo se trata de un derecho a participar sino más bien de crear espacios para que se desarrolle dicha participación (Gómez, 2018), siendo éste uno de los retos u objetivos a alcanzar por parte de los gobiernos.

Además, el gobierno abierto permite una mayor participación ciudadana y de las empresas en el diseño e implementación de las políticas públicas, lo que permite la creación de un vínculo de unión y colaboración entre las administraciones públicas la sociedad civil y el sector empresarial apoyándose en el uso de internet y las TIC (Márquez, Vázquez, Martínez y Roldán, 2013). Hay que hacer mención que, como tal, el concepto de gobierno abierto se hace visible en 2009 a través del Memorándum sobre Transparencia y Gobierno Abierto que Barack Obama (Barria, Bastián y Cisternas, 2019) creando un efecto de arrastre sobre el resto países democráticos, convirtiéndose en el impulsor de la puesta en práctica del modelo de gobierno abierto.

Profundizando en el concepto de gobierno abierto, según Beetham y Boyle (1996) citados por Sánchez (2015) establecen 4 elementos principales para que una democracia funcione –representados en la pirámide democrática- entre los que se encuentra el gobierno abierto y responsable afirmando que todo gobierno democrático debe ser sensible a los problemas y necesidades de la ciudadanía al mismo tiempo que se debe promover que los ciudadanos puedan expresar sus opiniones públicamente. Además, según García (2014), en un contexto mundial como el actual donde las políticas públicas y los gobiernos están fuertemente limitados por los recursos públicos resultaría ilógico a la vez que ineficaz, no aprovechar los recursos disponibles y no abrirse a la sociedad ya que este hecho permite a los ciudadanos tener un mayor conocimiento, confianza y participación en la vida pública al mismo tiempo que está directamente relacionado con una gestión pública eficaz y la redición de cuentas por parte de los gobiernos.

Más concretamente, para la implementación de un modelo de gobierno abierto es necesario que exista (Severino y Moro, 2019):

- Transparencia y acceso a la información, es decir, deben existir instrumentos normativos y prácticas de gestión que promuevan la apertura de los procesos y la disponibilidad de información gubernamental para así poder tomar mejores decisiones, incrementar la participación ciudadana en los asuntos públicos y poder vigilar al gobierno.
- La participación ciudadana ya que ésta permite conocer por parte de los gobernantes y administraciones cuáles son sus demandas y necesidades y así poder incorporar a los ciudadanos en los procesos de diseño, decisión, participación y evaluación de las

políticas públicas. También, permite construir espacios de diálogo y decidir colectivamente los asuntos públicos.

- La rendición de cuentas, procesos y actividades de control, seguimiento y vigilancia orientadas a permitir a la ciudadanía el monitoreo, la evaluación y exigir responsabilidades tanto a las autoridades como a los funcionarios públicos.
- La innovación. Al tratarse de un modelo que utiliza las TIC permite incrementar la eficiencia en la gestión pública, facilita el acceso a la información por parte de la ciudadanía promoviendo su participación al mismo tiempo que permite solucionar muchos problemas.

El nuevo modelo de gestión pública pretende ser una administración orientada a satisfacer las necesidades y demandas de los ciudadanos buscando la eficacia y eficiencia y promoviendo la competencia para así poder ofrecer bienes y servicios de mayor calidad. Para ello, es preciso implementar sistemas de control que otorguen una mayor transparencia –en procesos, planes y resultados- de manera que se mejore el sistema de elección y se fomente la participación ciudadana (García, 2007). Por ello, el éxito de un modelo de gobierno abierto no es posible si no se establece un método de gestión por resultados dentro del ámbito público, de manera que los resultados o el desempeño de las políticas públicas se conviertan en el núcleo y la orientación cotidiana en el sector público (Ingraham, 2005; Shick, 2003; Bouckaert y Halligan, 2008 citados por Dussauge, 2015). De esta forma, la medición de la gestión pública se asemeja cada vez más a la gestión privada tomando como referencia el ámbito organizacional. En este sentido, la modernización del Estado y de la propia administración pública precisa de un cambio puesto que se hace necesario concebirlo como un proceso que involucre a las diferentes dimensiones de la organización, al mismo tiempo que debe estar en continua adaptación y reformulación para así lograr los objetivos marcados.

De manera más concreta, Álvarez (2012) citado por Ríos (2018) define el modelo de gestión por resultados como un modelo caracterizado por ser moderno, dinámico y transparente donde la administración de los recursos públicos se fundamenta en el cumplimiento de unos resultados o acciones estratégicas determinadas por el gobierno para un periodo específico de tiempo. Gracias a ello, se facilita en la medida tanto la gestión, como la evaluación de las políticas públicas. Asimismo, Makón (2014) afirma que el dicho modelo se fundamenta en el hecho de poner al Estado al servicio del ciudadano buscando satisfacer las necesidades y demandas de la población, de forma que se rompe con el paradigma anterior donde las administraciones públicas estaban centradas en el control de los medios. Sin embargo, este nuevo paradigma no es algo contrario a lo anterior, sino más bien, la continuación puesto que va más allá de la medición y evaluación del cumplimiento orientándose al cumplimiento de los resultados.

3. METODOLOGÍA

Este trabajo se enmarca dentro de un enfoque cualitativo de tipo propositivo a partir del análisis realizado de las variables, gobierno abierto y gestión por resultados, a partir de una revisión documental y la observación que permitirá conocer de manera más amplia los conceptos y retos a los que se enfrenta la administración pública en general ante el cambio de modelo orientado al ciudadano o sociedad.

4. RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados de la investigación realizada tomando atendiendo a una serie de criterios o fases:

4.1. Diseño de políticas públicas y toma de decisiones

Para poder tratar el diseño de un programa o proyecto público y/o político, debemos observar de dónde nace ese proyecto, o de dónde proviene esa idea que dio fruto a un

programa concreto de acción pública. Es decir, en qué momento un problema social ascendió puestos de importancia para llegar a la agenda política y, por otro lado, en qué momento se decidió que ese tema debía ser objeto de una intervención, de un diseño de política.

Este recorrido que acabamos de exponer supone un verdadero entramado de intereses y relaciones muchas veces estudiadas desde los puntos de vista más heterogéneos como la sociología y las relaciones de poder, la ciencia política y los grupos de presión, la psicología y los actores en riesgo, la económica y la teoría de juegos. Sin duda, se trata de un escenario donde podríamos decir que cualquier rama de la ciencia social podría dedicar líneas de investigación.

En este sentido, se debe partir de la toma de decisión que según Raya y Zalakain (2011), consiste en la elección que maximice el valor entre diferentes alternativas dando por hecho la existencia de un grado de incertidumbre y por consiguiente cierta probabilidad de error. Por ello, el acceso, manejo, análisis e interpretación de la información se convierte en una fundamental para el éxito del proceso de toma de decisiones. Dicha información es utilizada por diferentes actores técnicos, políticos, grupos de presión, etc., todos ellos aportan *información* al proceso de toma de decisión, sin embargo, no todas las aportaciones tienen el mismo peso en el proceso. Por tanto, la cuestión es, quién debe valorar las alternativas y tomar la decisión definitiva para conseguir que la opción elegida sea la adecuada.

En el sistema organizacional español, son los políticos los que toman las decisiones en última instancia, y en la mayoría de los casos la información que obtienen no siempre es a través del canal más contrastado. Existe pues cierto nivel de sesgo en la información política que incrementa la probabilidad de error en la toma de decisión debido a la ignorancia técnica no contrastada.

En consecuencia, para una adecuada toma de decisión y, por tanto, un diseño de política acertado y adecuado a la realidad, es necesario que en el proceso de toma de decisiones estén presente no sólo el mayor número de agentes posibles, sino que los actores de mayor peso sean los gestores directos del programa: los trabajadores/gestores públicos. Si bien, la variable información es crucial para la decisión acertada, y en consecuencia para el exacto diseño de una intervención, son los agentes públicos los que poseen dicha información sin sesgo ya que su estrecho contacto con la realidad, así como su contrastada formación técnica, les hace ser observadores privilegiados de las necesidades reales de la ciudadanía.

4.2. La evaluación como herramienta de participación

En relación a la evaluación de políticas públicas se debe, en primer lugar, contextualizar el concepto. Para ello, se observa en qué punto se debe hacer hincapié para así lograr los objetivos marcados en este trabajo como son el análisis de la rendición de cuentas y la transparencia de las políticas públicas para conseguir la satisfacción ciudadana en la gestión pública del siglo XXI. Concretamente, toca dar respuesta a las necesidades marcadas por las nuevas circunstancias y tendencias sociales que han puesto de manifiesto que lo existente ya no tiene cabida, como es el caso de muchas políticas relativas al Estado del Bienestar que han quedado anacrónicas o inapropiadas para la sociedad actual (Gamble, 2018). Las políticas públicas propias de los comienzos de los Estados de bienestar nada o muy poco tienen que ver con lo que hoy llamamos nuevas realidades sociales. Por tanto, si las políticas públicas han cambiado y abarcan nuevas realidades unidas a importantes procesos de cambio social, no podemos analizar la evaluación de las políticas públicas desde la perspectiva racional y economicista propia de décadas pasadas. Dicho de otra forma, si nos encontramos en escenarios complejos caracterizados por profundos cambios sociales y continuos movimientos globales, la evaluación de las políticas públicas

debe pasar por utilizar enfoques donde los actores protagonistas de dichos cambios y de las nuevas realidades sociales, tomen partido en el proceso de evaluación.

Profundizando un poco más, surge el concepto de evaluación participativa donde se involucra a los destinatarios y actores en diferentes momentos y permite un análisis transversal del proceso realizando una reflexión en el diseño, la evaluación y la implementación. Además, permite minimizar las distancias entre el evaluador y los beneficiarios ya que ambos disponen de un mayor conocimiento e información. Por último, este tipo de evaluación está orientada al cliente por lo que existe cierta similitud entre la gestión pública y la gestión privada tanto en el ámbito organizacional como en la amplitud de los actores involucrados en el proceso (Aguilar, 2011).

4.3. La implementación de las políticas públicas

Para hablar de implementación de las políticas públicas, en primer lugar, hay que hacer especial mención a lo que consideramos el brazo ejecutor de las políticas públicas. Es la administración pública con todo su aparato burocrático y procedimiento administrativo, la que hace posible que las decisiones tomadas por los gobiernos y gestores públicos sean reflejadas en la realidad de la mejor manera posible. Muchas son las corrientes teóricas a cerca de la implementación, no obstante, nosotros basaremos nuestro análisis en el papel de la administración en un ambiente de cambio social propio de las sociedades posmodernas.

En general, la administración pública se encuentra encorsetada en una forma de actuación y ejecución que en la mayoría de los casos supone un obstáculo infranqueable para la implementación de las acciones. Sin embargo, esta variable coyuntural no debe hacernos perder de vista el importante rol de los trabajadores públicos en el proceso de implementación. La administración pública española se caracteriza por ser un modelo donde la tecnocracia y jerarquización son características innatas que dan lugar a una organización formal con unas características muy concretas.

Según Marcionis y Plummer (2007) una organización formal la podemos definir como una asociación de personas que tienen unos objetivos determinados y que funciona según esquema preestablecido:

- sus miembros participan en actividades concretas y especializadas
- existe una jerarquía clara y definida
- aplicación impersonal de reglas abstractas
- requisito tener cierta competencia técnica o profesional
- se desarrollan relaciones secundarias
- las comunicaciones son formales y por canales predeterminados
- lo primordial es una orientación hacia la eficiencia

Estas características que a priori y bajo nuestra perspectiva podrían parecer negativas para atender a nuestro objetivo que es la transparencia y la consecución de la satisfacción ciudadana, son cruciales para garantizar la neutralidad y eficacia de las acciones. Dicho esto, debemos advertir que para que nuestro objetivo sea factible, a estas características hay que añadir una variable que hemos señalado en epígrafes anteriores.

El trabajador público posee una serie de características que potencia la óptima implementación. ¿Cuáles son esas características?

El control sobre la información es el primero de ellos; es incuestionable que son los profesionales que tratan directamente con los ciudadanos los que conocen de primera mano las necesidades de los mismos. A su vez, conocen el funcionamiento de la administración que debe dar solución a esos problemas sociales. Y, en segundo lugar, su neutralidad profesional y visión espacial de los escenarios donde se va a intervenir, les hace poseer un conocimiento sobre el medio y por tanto le otorga capacidad de una evaluación ex ante de una intervención, característica valiosa para la consecución de la racionalización de los

medios disponibles. Son los empleados públicos quienes, con su preparación y canales de actuación (menos flexibles de lo que debieran), se convierten en un factor clave para el logro de una administración más cercana y transparente.

5. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN

Los procesos de cambio social, el fácil acceso a la información, los movimientos políticos de carácter global, y el creciente interés por parte de los ciudadanos en cuestiones sociales, promueve un cambio en el modelo de gestión y el modo de hacer política en los países avanzados como España. Es más, se ha demostrado que el modelo anterior, y sus políticas, se han quedado obsoletas y necesitan un cambio más orientado al ciudadano y concretamente *al servicio del ciudadano*, al mismo tiempo que éste exige una mayor presencia en la actividad política nacional. Concretamente, los retos a los que se enfrenta la administración pública actual es conseguir un modelo de administración 4.0, una administración abierta, comprometida, fácil y más humana. Con este trabajo se intenta continuar con el debate de un modelo de gestión pública orientada a resultados utilizado para ello el concepto de gobierno abierto. Este hecho se fundamenta en la participación de los agentes involucrados en la acción política tomando como referente al ciudadano. Este hecho supone una ruptura con el paradigma tradicional donde el ciudadano asumía un rol pasivo en la acción política. Este modelo permite una mayor transparencia en la gestión pública y facilita la rendición de cuentas por parte de la administración pública. Para ello, la información que se obtiene el proceso de toma de decisión, así como en las otras dos fases que hemos se han expuesto, evaluación e implementación, cobra un papel crucial ya que, si no se dispone de la información necesaria, o ésta no es contrastada técnicamente, probablemente las decisiones tomadas serán erradas y en consecuencia las políticas públicas que se ejecuten y diseñen no cubran las expectativas ni necesidades de los ciudadanos. En este sentido, se precisa que todos los agentes involucrados dispongan de la correcta información para el logro de los objetivos marcados.

Igualmente, todo lo anterior facilita no sólo la rendición de cuentas y la transparencia, sino que también se promueve la participación ciudadana en la acciones y políticas públicas haciendo participe al ciudadano del proyecto, y por lo que existirá un mayor nivel de compromiso y aceptación por parte de éste frente a las decisiones tomadas en manos de los políticos.

En este trabajo también se pone de manifiesto la necesidad de hacer partícipe-activo en la toma de decisiones a los técnicos, ya que son ellos los que disponen de un mayor nivel y conocimiento sobre las materias tratadas por lo que tanto políticos como ciudadanos deben ser conscientes del rol tan importante, como suministradores de información y criterio técnico, que tienen los trabajadores para una correcta toma de decisiones en cada una de las fases: diseño, evaluación e implementación. Por último, se resaltan las diferentes etapas relativas a las políticas públicas y más concretamente se hace referencia al diseño, la evaluación y la implementación.

6. Referencias

- AGUILAR IDAÑEZ, M. (2011). "La evaluación participativa en la intervención social". En DÍEZ, E. (Coord), Herramientas para el diseño de proyectos sociales. Castilla la Mancha: Universidad de Castilla la Mancha. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3675072>
- BARRIA TRAVERSO, D., GONZÁLEZ-BUSTAMANTE, B. y CISTERNAS GUASCH, C. (2019). "La literatura sobre gobierno abierto en español" en Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Volumen 28, (56): 22-42.
- CHICA VÉLEZ, S. (2015). "Gestión para resultados en el desarrollo: hacia la construcción de buena gobernanza" en Administración y Desarrollo, 45 (1): 71-93.
- CRiado GRANDE, J y ROJAS MARTÍN, F. (2013). "Las redes sociales digitales en la

- gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto”. Barcelona: Escola d’Administració Pública de Catalunya.
- CORRADO, M., BARONIO, A. Y VIANCO, A. (2017). “Gobierno abierto: definiciones y alcances”. Revista Fundamentos, 12: 180-208.
- DUSSAUGE LAGUNA, M. (2015). “Los orígenes de la gestión por resultados en Chile y México: ¿imposición, copia o aprendizaje transnacional?” en Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública, 4, (2): 89-110.
- DUSSAUGE LAGUNA, M. (2016). “Introducción a la Gestión para Resultados” en DUSSAUGE LAGUNA, M. (Coord.). Gestión para Resultados, México: Siglo XXI Escuela de Administración Pública de la Ciudad de México, 17-63.
- GAMBLE, A. (2018). El estado de bienestar y las políticas de austeridad. En red: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2018/03/BBVA-OpenMind-Andrew-Gamble-El-estado-de-bienestar-y-las-politicas-de-austeridad.pdf>
- GARCÍA GARCÍA, J. (2014). “Gobierno abierto: transparencia, participación y colaboración en las Administraciones Públicas” en Innovar, 24, (54): 75-88.
- GARCÍA SÁNCHEZ, I. (2007). “La nueva gestión pública: evolución y tendencias” en Presupuesto y Gasto Público 47: 37-64.
- GÓMEZ DÍAZ DE LEÓN, C. (2018). “De la democracia participativa al gobierno abierto: hacia una delimitación conceptual” en Revista Política, Globalidad y Ciudadanía, 4, (7): 14-30.
- MACIONIS, J. y PLUMMER, K. (2007). “Sociología”. 3 ed. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- MAKÓN, P. (2014). “Algunas reflexiones sobre la gestión para resultados”. En red: <http://www.sidepro-sa.com.ar/wp-content/uploads/2015/03/44-Reflexiones-sobre-las-gesti%C3%B3n-por-resultados.pdf>
- MÁRQUEZ FERNÁNDEZ, J., VÁZQUEZ MARTÍNEZ, R., MARTÍNEZ LÓPEZ, M. y ROLDÁN CRUZ, N. (2013). “Estudio de la Demanda y uso de Gobierno Abierto en España”. España: Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de las SI – SafeCreative.
- MINISTERIO DE HACIENDA Y FUNCIÓN PÚBLICA, (2018). “Líneas generales de la reforma administrativa. Hacia un Plan Estratégico de Impulso y Transformación de la Administración Pública 2018-2020”. En red: <https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:2b9d399a-d49a-4aa3-9f95-68efa1e52f7c/Lineas-reforma-administrativa-2018-2020.pdf>
- MINISTERIO DE HACIENDA Y FUNCIÓN PÚBLICA, (2018). “Orden HFP/134/2018, de 15 de febrero, por la que se crea el Foro de Gobierno Abierto” publicado en el Boletín Oficial del Estado el Martes 20 de febrero de 2018. En red: <https://www.boe.es/boe/dias/2018/02/20/pdfs/BOE-A-2018-2327.pdf>
- OCDE, (2014). “España: de la Reforma de la Administración a la Mejora Continua Informe de la OCDE sobre gobernanza pública en España”. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- RAMOS CHÁVEZ, A. (2017). “Información y participación ciudadana en el contexto del gobierno abierto: las potencialidades de la biblioteca pública” en Biblios, (68): 34-47.
- RAMOS GARCÍA, J. (2016). “Gestión por resultados en México, 2013-2014. Algunos impactos en Baja California [Management by results in Mexico, 2013-2014. Some effects in Baja California]” en Estudios Fronterizos, 17 (34): 64-84.
- RAYA DIEZ, E. y ZALAKAIN, J. (2011). Políticas por evidencias: en los procesos de toma decisiones en los proyectos sociales. En red: <https://scholar.google.com/scholar?um=1&ie=UTF-8&lr&q=related:oVGnHoQUYSHieM:scholar.google.com/>
- REVISTA CLAD (2007). “Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público” en Revista del CLAD Reforma y Democracia, 39: 149-210.
- RÍOS ADRIANZÉN, (2018). “Gestión por resultados y administración pública en la Policía Nacional del Perú, Lima – 2018” (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo: Lima-

Perú.

SÁNCHEZ TRIGUEROS, J. (2015). “Los antecedentes del gobierno abierto: una mirada retrospectiva en la evolución de la administración pública” en Revista Enfoques, XIII, (23): 67-84.

SEVERINO, T. y MORO, J. (2019). “Guía de implementación de Gobierno Abierto. Un aporte desde Sociedad Civil”. Ciudad de México: Creative Commons.