



Título: Guerrero  
Autor: Edgar Correa Velásquez  
Técnica: Mixta  
Año: 2013

## Reflexiones sobre la innovación en las instituciones administrativas\*

*Reflections on innovation in administrative institutions*

Recibido: 14-08-2022 • Aprobado: 24-02-2021 • Página inicial: 47 - Página final: 61

José Manuel Canales Aliende\*\*

### *Invitado de honor*

**Resumen:** el presente estudio es de carácter y orientación fundamentalmente descriptivo. Trata de un conjunto de reflexiones que constituyen una aproximación a un hecho muy complejo y diverso en el mundo actual como son las distintas instituciones administrativas existentes. Dado este carácter descriptivo y genérico, no se aportan datos ni estadísticas que avalen estas afirmaciones que se hacen en el texto. Por otro lado, y sin perjuicio de lo anterior, estas reflexiones se acompañan de varios juicios de valor del deber ser o del deseo de cambio deseable de las instituciones administrativas, por lo que este estudio tiene también un carácter y contenido normativo.

**Palabras clave:** Instituciones administrativas; innovación; gestión pública.

**Abstract:** This study is fundamentally descriptive by nature and orientation. It is a set of reflections that constitute an approach to a very complex and diverse fact in today's world, such as the different existing administrative institutions. Given this descriptive and generic nature, no data or statistics are provided to support the statements made in the text. On the other hand, and without prejudice to the foregoing, these reflections are accompanied by several value judgments of what should be or the desire for desirable change in administrative institutions, which is why this study also has a normative character and content.

**Keywords:** Administrative institutions; innovation; public management.

JEL: O31 - I29

\* El presente texto es una actualización y ampliación de la ponencia presentada en el XXIV Congreso del C.L.A.D., celebrado en noviembre de 2019 en Buenos Aires, Argentina.

\*\* Nacido en Alicante en 1950. Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto (Bilbao). Graduado en Ciencias Empresariales por ICADE de la Universidad Pontificia de Comillas (Madrid). Diplomado en Sociología Política por el Instituto de Estudios Políticos (Madrid). Doctor en Derecho Público por la Universidad Complutense de Madrid. Funcionario por oposición de varios Cuerpos Superiores de la Administración del Estado. Consultor de la OCDE, Banco Mundial de Madrid y de la Unión Europea. Evaluador de varias Agencias, entre ellas: ANECA, AGAUR, ACSUG y ACSUCYL. Miembro del consejo académico de varias revistas indexadas de Ciencias Sociales de España y del extranjero. Autor de unas cien publicaciones (libros, capítulos de libros y artículos de revistas) sobre la Modernización del Estado, el Gobierno, la Administración y la Gestión Pública. Profesor de la Universidad Complutense desde 1975 hasta 2001, fecha en la que accedió a la Cátedra de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Alicante. Director del Grupo Permanente de Investigación Observatorio Lucentino de Administración y Políticas Públicas Comparadas.

[jm.canales@ua.es](mailto:jm.canales@ua.es)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5533-1574>

## Reflexões sobre inovação nas instituições administrativas

**Resumo:** o presente estudo é fundamentalmente descritivo em natureza e orientação. Trata-se de um conjunto de reflexões que constituem uma abordagem a um fato muito complexo e diverso no mundo atual, como as diferentes instituições administrativas existentes. Dada esta natureza descritiva e genérica, nenhum dado ou estatística é fornecido para apoiar essas afirmações feitas no texto. Por outro lado, e sem prejuízo do anterior, estas reflexões são acompanhadas de vários juízos de valor do dever de ser ou do desejo de mudança desejável das instituições administrativas, pelo que este estudo também tem um carácter e conteúdo normativo.

**Palavras-chave:** instituições administrativas; inovação; gestão pública.

## Introducción

Las instituciones administrativas insertas y parte del sistema político y del Estado son el principal instrumento de la acción pública para salvaguardar y garantizar los derechos humanos y prestar a la ciudadanía bienes y servicios públicos. Estas, pues, son un instrumento para lograr “la felicidad” o el “buen vivir” de los ciudadanos. Ahora bien, si importantes y necesarias son las instituciones,<sup>1</sup> también son las personas que las dirigen y trabajan en ellas, así como las personas que se benefician directamente de su actuación. La dimensión personal complementaria a la organizativa no puede olvidarse en absoluto.

Por otro lado, la doctrina económica ha llevado en los últimos años a considerar el siguiente paradigma: la existencia de instituciones económicas adecuadas y eficaces, y de élites “no extractivas”, son un factor determinante para el desarrollo económico.<sup>2</sup>

### La innovación administrativa

#### *Consideraciones generales*

Se ha utilizado preferentemente el término de innovación administrativa,<sup>3</sup> frente a otros sinónimos como: reforma administrativa o modernización administrativa, porque parece más adecuado en el contexto actual en el que nos encontramos. Además, este término tiene entre otros factores o variables esenciales la digitalización e innovación o el cambio social.

Estamos de lleno en la cuarta revolución industrial,<sup>4</sup> y esta sin dudas afecta a las instituciones administrativas. Así, la innovación administrativa opera hoy en el contexto de una sociedad diferente, que no tiene las características de la precedente: estabilidad, previsibilidad y conformidad. Hoy todo se cuestiona y todo está en un proceso acelerado de cambio, pero no por ello las soluciones y respuestas deben ser cortoplacistas.

La innovación administrativa o el cambio administrativo en la actualidad es una manifestación del cambio social general que experimentan las sociedades contemporáneas, el cual se podría caracterizar por ser:

<sup>1</sup> Así, North (1993) ha señalado que: “Las instituciones generan y determinan las reglas del juego en la sociedad”; y Acemoglu y Robinson (2012).

<sup>2</sup> Véase para mayor detalle: Canales-Aliende (2003).

<sup>3</sup> Jordana de Pozas (1963).

<sup>4</sup> Sobre la actual revolución o denominada cuarta revolución industrial, puede verse la obra de Schwab (2017).

- a) Un proceso desigual y discontinuo.
- b) Muy dinámico e imparable.
- c) Imprevisible en muchas ocasiones.

Por otro lado, la innovación administrativa no puede ser contraria ni aislada al proceso de reforma política,<sup>5</sup> ya que constituye una parte de esta; a su vez, las instituciones administrativas forman parte de la gobernanza.<sup>6</sup> La gobernanza es nuevo modelo de visión y praxis en los asuntos públicos, que se caracteriza por su aspecto relacional, interdependencia, actuación en red y su relación con la sociedad civil.<sup>7</sup>

En cuanto a la innovación administrativa quiero señalar que esta debería ser objeto de debate y reflexión, y luego de una decisión legítima, implicar y conectar con una adecuada planificación estratégica. En cuanto al contenido y al alcance de la propia innovación, esta puede comprometer actuaciones de carácter descriptivo y transformador, así como de otras tanto complementarias, como localizadas en distintos aspectos.

Por otro lado, no hay un modelo o fórmula general válida para todos los países e instituciones, lo que hace que se distinga a la innovación de un mero cambio incremental, resumiéndose como el impacto que produce el proceso de cambio en la discontinuidad del paradigma anterior en la organización, producto o servicio (Pont-Vidal, 2017, p. 20). La innovación administrativa implicará una reconfiguración del modelo y las funciones, siendo estas más de planificación, coordinación, evaluación y regulación, y menos prestacionales como en el pasado. En este sentido, al hablar del futuro de la Administración Pública, Ramió plantea una “[a]dministración esencialmente reguladora” (2017, p. 137).

### ***La innovación en la actualidad***

Estamos ante un momento y reto crucial, en el que las instituciones y organizaciones públicas deben afrontar la innovación, condición además imprescindible, para sobrevivir el cambio.

Las instituciones públicas deben pues, transformarse, reorientarse y adaptarse a un modelo y a la nueva realidad y a retos; debiéndose convertir básicamente en instituciones caracterizadas por estas notas:

<sup>5</sup> Jordana de Pozas (1963).

<sup>6</sup> Sobre esta véase: Aguilar-Villanueva (2013).

<sup>7</sup> Para más detalles, véase entre otros Canales-Aliende (2015).

- a) Estabilidad.
- b) Creatividad.
- c) Adaptabilidad.
- d) Capacidad de aprendizaje.
- e) Capacidad de ser “aprehendientes”.
- f) Capacidad relacional.
- g) Imaginación.
- h) Eficacia y calidad.

El neoinstitucionalismo es la corriente de las ciencias sociales que reivindica el papel de las instituciones frente a la visión neoliberal y tecnocrática, que solo consideran los aspectos económicos o los resultados de estos.

North ha puesto de relieve que:

[...] las instituciones están correlacionados con la dinámica económica e histórica dado que los cambios políticos son influyentes, ya que actúan para acabar o frenar el sistema económico. Las instituciones ponen la estructura básica en la cual los seres humanos han dado orden y reducido la incertidumbre del cambio en la historia. En este aspecto, esto significa que se le ha otorgado importancia a las instituciones debido a su incidencia en el condicionamiento de los comportamientos, que pese a tener instaurados procesos de elección racional, también se orientan por instituciones preestablecidas: en sí las instituciones permiten a los agentes eliminar la incertidumbre mediante la experiencia ya concentrada en estas, sirviendo de base sólida para formar y mantener procesos de estabilidad (1993).

En cuanto a la utilidad de esta corriente, Raymundo García-García señala que el institucionalismo “[...] es un instrumento teórico que ayuda a explicar la creación, desarrollo, funcionamiento y cambio o extinción de las instituciones” (2013, p. 6). La capacidad relacional se manifiesta en saber escuchar y atender las demandas sociales. Las instituciones innovadoras, además de tener una visión y una misión integral e integrada de las mismas, deben desarrollar para ello capacidades creativas sobre:

- a) La capacidad de relacionarse con el entorno.
- b) La flexibilidad y la agilidad en sus actuaciones.
- c) La capacidad resolutoria, fruto del previo análisis y reflexión.
- d) La capacidad o diagnóstico de actuar.
- e) La capacidad de resiliencia.

La dirección y gestión de estas instituciones también implicará el cambio del modelo precedente para poder pasar de las habilidades y destrezas (que siguen

siendo necesarias, pero insuficientes) a las capacidades; teniendo en cuenta que se va actuar sobre personas, y con personas, y no con robots ni con la mera concepción de recursos humanos, existe el peligro de deshumanizar el proceso de cambio y de pérdida de la condición humana. A su vez, hay que señalar que las capacidades institucionales, como las personales, no dependen ni se derivan del contexto, sino que son fruto ante todo de la cultura, los principios, los valores y las actitudes públicas.<sup>8</sup>

La innovación administrativa implica también, como resultado de lo antes señalado, una “nueva cultura corporativa pública” caracterizada por deber ser:

- a) Integrada en su interior.
- b) Compartir todos sus miembros una cultura común, cohesionada e integral.
- c) Abierta al exterior, es decir, relacional y transparente.
- d) Empoderada de sus miembros.
- e) Orientada al servicio y al interés público.
- f) La creación de valor público.<sup>9</sup>
- g) Rendir cuentas.
- h) Estar abierta a la colaboración privada.

Las instituciones necesitan además de un buen capital humano, lo que se denomina “capital moral”, es decir, lo antes señalado, so pena de ser carentes de valores. La formación, a su vez, de los empleados públicos seguirá nuevos modelos: “[n]o sólo no puede reformarse a fondo la Administración, sin replantearse la formación de sus gestores, sino que la formación y el aprendizaje es uno de los pilares es uno de los pilares de una mejor gobernanza pública” (González-González y Gutiérrez-Díaz, 2013, p. 17). Por otro lado, estos autores, también han señalado que:

Las tecnologías de la información aplicadas a la formación, incorporan un cambio de paradigma hacia un modelo pedagógico constructivista basado en el aprendizaje personal. Dichas tecnologías producen un cambio de roles, en el que los alumnos dejan de ser elementos pasivos en el proceso, para asumir participación activa y consciente que los hará responsables de su propio aprendizaje. A su vez en la enseñanza e-learning y el perfil del formador on line estará definido por las competencias didácticas, tecnología y virtual (2013, p. 81).

A este respecto, es relevante lo afirmado en la exposición de motivos de la Ley 7, de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público de España:

<sup>8</sup> Véase sobre esta cuestión: Canales-Aliende y RomeroTarín (2018): “Los nuevos valores de la función pública del siglo XXI y su incidencia en los procesos de selección, formación y promoción de los directivos públicos”.

<sup>9</sup> Véase para mayor detalle: Moore (1998).

[l]as Administraciones Públicas y entidades públicas de todo tipo deben contar con los factores organizativos que les permitan satisfacer el derecho de los ciudadanos a una buena administración que se va consolidando en el espacio europeo y contribuir al desarrollo económico y social. Entre los factores el más importante es, sin duda, el personal al servicio de la Administración (2007).

Además de lo anterior, y de forma complementaria, la innovación administrativa va a implicar básicamente dos novedades relevantes:

- a) El cambio de modelo de gestión pública; la introducción y aplicación de nuevas técnicas de gestión.
- b) Un nuevo modelo de estilo de liderazgo y de dirección pública.

A continuación, y siguiendo a Pont-Vidal (2017, p. 151), se expone la síntesis sobre nuevos modelos de gestión pública:

Tabla 1  
*Modelos de gestión pública*

|                           | NPS O POST –NGP   | Enfoque de gestión integral   | Modelo relacional de gobierno  |
|---------------------------|---|---|--|
| Configuración.            | Recentralización: coordinación horizontal y vertical.                     | Respuesta a los efectos no esperados del NPM: debilitamiento del control político, poca coordinación de áreas del gobierno, excesiva especialización. | Teoría de sistemas auto-referenciales.<br>Lógica sistémica.  |
| Concepción del ciudadano. | Orientación al ciudadano. Responsabilidad y rendición de cuentas.         | Revalorización de la idea de ciudadano.   | Revalorización de la idea de ciudadano.  |
| Regulación.               | Participación ciudadana.<br>Ley administrativa: apertura y transparencia. | Ley administrativa: apertura y transparencia.   | Ley administrativa: apertura y transparencia.  |
| Procesos.                 | Profesionalización de la gestión.   | Prestación de servicios públicos como respuesta a las limitaciones de la NGP. Integración vertical y horizontal.                                      | Profesionalización de la gestión.<br>Integración vertical y horizontal.                                    |
| Estructura.               | Redes de trabajo. Cooperación entre organizaciones.                       | Coordinación de diferentes sectores. Mayor cooperación mediante fortalecimiento de redes.   | Coordinación de diferentes sectores público-privado. Mayor coordinación mediante fortalecimiento de redes. |

|             | NPS O POST –NGP                               | Enfoque de gestión integral             | Modelo relacional de gobierno   |
|-------------|---|---|---|
| Evaluación. | Control y evaluación de la gestión (outcome). | Evaluación como herramienta de mejora.  | Evaluación como herramienta de mejora.<br>Instrumento: balanced scorecan. |
| Personal.   | Profesionalización de los funcionarios.       | Profesionalización de los funcionarios. | Profesionalización de los funcionarios.                                   |

Elaboración propia.

Estos modelos expuestos tendrán los siguientes fundamentos teórico-conceptuales (Pont-Vidal, 2017, p. 152):

Tabla 2

*Fundamentación teórico-conceptual de los modelos de gestión pública*

|                             | Modelo                        | Fundamento teórico-conceptual  |
|-----------------------------|-------------------------------|--|
|                             | Gobierno abierto.             | Lógica sistémica.<br>Accountability.<br>Postulados de la gobernanza.<br>Transparencia, confianza, colaboración.<br>Aumento de la performance del sector público.<br>Software libre de los principios del mercado y de la democracia económica. |
| Paradigma transición.       | Nueva Gobernanza.             | Teoría de las redes.<br>Accountability, transparencia, confianza, participación.   |
|                             | Evidence-based policy making. | Fin de la decisión ideológica.<br>Base empírica en la toma de decisiones (indicadores).<br>Sistémica: inputs/outcomes.<br>Desarrollo de teoría del cambio.<br>Planificación estratégica orientada al mercado.                                  |
| Paradigma no institucional. | Ciudades en transición        | Autorrealización.<br>Autoorganización.<br>Holismo.<br>Desarrollo humano sostenible.<br>Centro: persona/ciudadano.  |

Elaboración propia.

### **Algunos retos y problemas característicos de la innovación administrativa del nuevo contexto actual**

El nuevo contexto que caracteriza a la sociedad actual influye y condiciona notablemente la visión y misión de las instituciones administrativas, en mayor o menor medida y con distinta intensidad y características, según los diferentes países y en cada momento histórico, por lo que no cabe hacer un diagnóstico único de validez general y, por tanto, aportar una solución única y menos aún “mágica”. Entre los principales factores o hechos condicionantes, se pueden señalar los siguientes:

- a) La globalización, que afecta al espacio y tiempo, y la revalorización de lo local.
- b) La crisis de la llamada “democracia representativa”.<sup>10</sup>
- c) La digitalización.
- d) La fuerte irrupción de las nuevas tecnologías como el “Blockchain” (o “cadena de bloques”), la inteligencia artificial, la robótica, etc.
- e) La crisis y el desarrollo ecológico.
- f) La complejidad, diversidad y pluralidad social actual, y en especial el multiculturalismo.
- g) La importancia del capital humano o del conocimiento.
- h) La dificultad de la planificación y la precisión frente a la velocidad de los acontecimientos.
- i) El papel de las redes sociales.
- j) La trivialización y la banalización, a veces con mentiras, de los medios de comunicación.
- k) Un nuevo modelo de relaciones laborales, sociales y familiares.

Según Ramío (2017, p. 31), existen nueve parámetros o certezas que van a condicionar el futuro de las Administraciones Públicas y su gestión:

- a) La crisis del modelo capitalista (final del ciclo).
- b) Un mundo más global y local.
- c) Los cambios tecnológicos que cambian los modelos sociales.
- d) La sobrepoblación como el problema que esconde el colapso medioambiental.
- e) El mestizaje de carácter ético y cultural.
- f) Las desigualdades como aliciente a los conflictos bélicos globales.
- g) La evolución de la familia como motor de bienestar.
- h) La estructural insolvencia de las arquitecturas organizativas.
- i) El estructural déficit en liderazgo político.

<sup>10</sup> Véase para mayor detalle: Canales-Aliende (2017).

## **Algunas consideraciones sobre el impacto de la innovación administrativa en las variables esenciales de las instituciones administrativas**

En España, conforme a la doctrina más relevante de la ciencia de la administración,<sup>11</sup> existen cinco factores o variables esenciales o fundamentales en toda organización o institución administrativa, a saber:

- a) La estructura o configuración orgánica.
- b) Los procesos administrativos internos.
- c) El presupuesto y la gestión económica-financiera.
- d) Las personas (antes se diría el recurso humano).
- e) La comunicación y la información.

Seguidamente, y tras la enumeración anterior, procederé a realizar un análisis de esos cinco elementos, variables o factores esenciales, de las instituciones administrativas.

- a) En primer lugar, la estructura orgánica o configuración organizativa de las instituciones administrativas implica que se deben adaptar y cambiar acorde con el nuevo contexto, debiendo ser fundamentalmente:
  - Descentralizada.
  - Desconcentrada.
  - Transparente.
  - Clara.
  - Funcional.
  - Favorecedora del empoderamiento de los empleados públicos y de la participación ciudadana.
  - Transversal.
- b) En segundo término, los procesos administrativos también necesitarán una reconversión, debiendo permitir y facilitar:
  - La rapidez.
  - La transparencia.
  - La eficacia, la eficiencia y la economía.
  - La racionalización y especialización de las tareas.
  - La garantía de los derechos de los ciudadanos.

---

<sup>11</sup> Baena del Alcazar (2000).

No puede olvidarse en los procesos administrativos dos objetivos o factores importantes:

- Estos no son en sí mismos un fin, son un mero instrumento o vía del servicio público.
- No pueden observar el incumplimiento de la legalidad. Las instituciones administrativas están dentro del Estado de Derecho. Nunca la tecnificación puede sustituir la legalidad, o menoscabar los derechos de los ciudadanos.

Las técnicas antiguas de organización y métodos, sustituidas hoy por la reingeniería de procesos, son el instrumento más adecuado para el diagnóstico, diagramación, monitoreo y evaluación de los procesos administrativos, permitiendo así su mayor flexibilización, simplificación y racionalización.

- c) En tercer lugar, respecto al presupuesto y la gestión económica financiera, hay que resaltar su carácter instrumental o medial.

El presupuesto es fundamental en todo sistema político democrático, pues expresa y concreta las metas y los objetivos de todo gobierno y toda institución pública. El debate presupuestario, con sus opciones y prioridades, constituye un momento político clave de toda democracia; su transparencia y control son manifestación no solo de una cultura democrática arraigada, sino también de la “calidad” de esta.<sup>12</sup>

El debate público del presupuesto no puede sustituirse o disminuirse con excusas tecnocráticas de datos o cifras. Sin perjuicio de lo anterior, la innovación administrativa implica también la creación de técnicas de gestión presupuestaria y de gestión económica-financiera pública. En estos ámbitos existen numerosos éxitos y experiencias positivas llevadas a cabo principalmente en los países anglosajones (Canadá, Nueva Zelanda, Australia) y nórdicos, que constituyen auténticas “buenas prácticas”, las cuales pueden ser aplicables con cautela y adaptación, como praxis del “benchmarking público”.

- d) En cuarto lugar están las personas. Antes las instituciones administrativas denominaban la dirección y gerencia de estas como recursos humanos, y actualmente la llaman administración de personal.

Esta denominación implica una filosofía, orientación y contenido diferente de las instituciones administrativas respecto al elemento humano, hoy revalorizado y denominado “capital humano”, factor determinante en el presente y futuro de las instituciones. Si las instituciones son exitosas, dependerá de las personas que trabajen en ellas.

<sup>12</sup> Véase sobre esta cuestión: Canales-Aliende y Valencia Saiz (2018).

Lo anterior implicará por tanto un nuevo modelo y praxis del empleo público y de las políticas de selección, promoción, evaluación y retribución de los empleados, haciendo hincapié no solo en los conocimientos, habilidades y destrezas, sino también en las capacidades requeridas hoy, básicamente a través de las escuelas de gobierno.<sup>13</sup>

Las nuevas capacidades y habilidades requeridas para los nuevos gerentes y directivos públicos serán las siguientes:

- Liderazgo para el cambio (transformador).
- Liderazgo relacional (integrador).
- Liderazgo institucional.

Estas nuevas habilidades y capacidades implicarán afinidad y coherencia entre el modelo de liderazgo y el de sociedad, para que estos funcionen.

e) Por último, pero no por ello menos relevante e importante, está la variable de la comunicación<sup>14</sup> y la información.

Las instituciones administrativas deben estar “abiertas” y ser transparentes en su interior y exterior; y así favorecer el empoderamiento, la participación y evaluación para la rendición cuentas.

La democracia implica transparencia y ausencia de secretos y “cajas negras”. El paradigma actual del gobierno abierto<sup>15</sup> sería el modelo ideal, el cual facilita la transparencia y, por ende, la rendición de cuentas.

Es importante señalar también que actualmente existe mucha información, pero esta no está seleccionada ni sistematizada fundamentalmente para el ciudadano, por lo que este hecho más el lenguaje informático y tecnocrático no contribuyen a la comprensión del ciudadano, y por tanto no facilitan la posibilidad de conocimiento ni el control posterior. Por otro lado, hay a veces mucha información y comunicación, pero poco o escaso diálogo (del griego, que quiere decir la palabra a través o compartida); por tanto, escaso o nulo debate público. La democracia debe ser no solo representativa, sino también reflexiva, participativa y deliberativa, y el diálogo es un medio importante para ello.

<sup>13</sup> Véase sobre este tema para una visión de conjunto: Canales-Aliende (2015).

<sup>14</sup> Véase sobre este aspecto, la relevante publicación de María José Canel-Crespo (2019).

<sup>15</sup> Véase entre otros: Canales-Aliende y Martínez Moscoso (2014).

La transparencia, y no la opacidad o el secreto, es más que un requisito de la democracia. Como ha señalado magistralmente Bobbio: “[I]a democracia es idealmente el gobierno de un poder visible, es decir, el gobierno cuyos actos se realizan ante el público y bajo la supervisión de la opinión pública” (2013, p. 27).

## Conclusiones

La innovación administrativa es una parte, y una manifestación, de la innovación social actual, que constituye a la vez un proceso complejo, plural y discontinuo e impredecible.

La innovación administrativa implica, ante todo y, sobre todo, una nueva cultura y modelo, así como una visión y misión diferentes a las anteriores, en el marco de la llamada crisis de la democracia representativa y de la cuarta revolución industrial (contexto nuevo, básicamente global y digital). Estas son una parte del sistema político que no debe obviarse.

La innovación administrativa supone el reto de que las instituciones administrativas se adapten y transformen para su continuidad y supervivencia exitosa; para esto, deberán desarrollar al máximo todas sus capacidades, así como las de las personas que trabajan en ellas. La innovación administrativa conlleva el “empoderamiento ciudadano”, y el de sus empleados; además implica nuevas capacidades y tecnologías, sin olvidar la dimensión corporativa pública y los principios y valores de esta. La tecnificación no puede ser contraria a la humanización y personalización de los procesos sociales. La innovación administrativa es parte de la gobernanza y contribuye a mejorar esta; proporcionando a respuestas eficaces a la crisis de la democracia representativa actual. Por último, y para concluir, quisiera resaltar el carácter medial o instrumental, en última instancia, de las instituciones administrativas al servicio de la ciudadanía y del “buen vivir ciudadano”. Su fundamento y legitimidad radican precisamente en ello.

También habría que señalar lo expuesto por James K. Galbraith: “[...] necesitamos una política integral de reformas institucionales dirigida a cambiar la estructura misma del sistema, es decir un new deal” (2020, p. 3), y ello para originar la adecuada transformación del mundo actual y hacer frente a los nuevos retos y problemas de la humanidad. De esta forma, el cambio o novación institucional es parte relevante de la innovación o cambio social (2020, pp. 1-2).

Los populismos y los nacionalismos son desintegradores del sistema político-administrativo y de sus instituciones, ya que transforman la “soberanía popular” en “soberanía nacional representativa”, patrimonializando y monopolizando sus

instituciones, con una visión y praxis “identitaria”, autoritaria y particularista, en contra del universalismo, pluralismo y diversidad democrática, apelando a emociones y sentimientos frente a la razón y lógica ilustrada, en una dialéctica de origen schmittiano de amigo/enemigo; con un liderazgo nada integrador y transformador, sino cesarista, narcisista y carismático.

Por último, la innovación administrativa es un instrumento que apoya, por tanto, la innovación social y, por ende, la estabilidad, coherencia, continuidad y fortalecimiento del sistema político democrático.

## Referencias

- Acemoglu, D., y Robinson, J. (2012). *Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza. ¿Por qué fracasan los países?* Editorial Deusto.
- Aguilar-Villanueva, L. (2013). *El Gobierno del gobierno*. Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.
- Baena del Alacazar, M. (2000). *Curso de Ciencia de la Administración*. Tecnos.
- Bobbio, N. (2013). *Democracia y Secreto*. Fondo de Cultura Económica.
- Canales-Aliende, J. (2003). Algunas reflexiones sobre los principales y desafíos pendientes en la innovación de las Administraciones Públicas. En M. Fernández, J. Sierra, y J. Valero (Coord.), *Nuevos retos en el horizonte de las Administraciones Públicas* (pp. 21-28). Universidad de Murcia.
- Canales-Aliende, J. (2015). Estudios sobre la Democracia, el Gobierno y la Administración Pública Contemporánea. Universitas.
- Canales-Aliende, J. (2017). Algunas reflexiones sobre la actual crisis de la democracia representativa. *Estado Abierto. Revista sobre el Estado, la Administración y las Políticas Públicas*, 2(1), 193-210.
- Canales-Aliende, J., y Martínez Moscoso, A. (Coord.). (2014). *El Buen Gobierno desde una Perspectiva Iberoamericana. Un especial análisis al caso ecuatoriano*. Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca y Universidad de Alicante.
- Canales-Aliende, J., y Romero Tarín, A. (Ed.). (2018). *Estudios sobre la nueva cultura y valores del empleo público*. Bosch Editor y Servicios de Publicaciones de la Universidad de Alicante.

- Canales-Aliende, J., y Valencia Saiz, Á. (2018). *Estrategias para la calidad y la regeneración de la democracia*. Comares.
- Canel-Crespo, M. (2019). *La Comunicación de la Administración Pública. Para gobernar con la Sociedad*. Fondo de la Cultura Económica.
- Galbraith, J. (04 de enero de 2020). Por qué acabar con la desigualdad es la salvación del capitalismo. *El País*. [https://elpais.com/elpais/2020/01/03/ideas/1578052655\\_735844.html](https://elpais.com/elpais/2020/01/03/ideas/1578052655_735844.html)
- García-García, R. (2006). *Introducción a la Ciencia Política*. Porrúa.
- González-González, J., y Gutiérrez-Díaz, M. (2013). *Formación innovadora. Nuevos Modelos para la formación en la Administración Pública*. Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Jordana de Pozas, L. (1963). *Algunos aspectos de la reforma de la Administración*. En Conferencia en la Semana sobre la Reforma de la Administración Pública. Ministerio de la Presidencia.
- Ley 7. (12 de abril de 2007). Estatuto Básico del Empleado Público. <https://www.boe.es/boe/dias/2007/04/13/pdfs/A16270-16299.pdf>
- Moore, M. (1998). *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*. Paidós.
- North, D. (1993). *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*. Fondo de Cultura Económico.
- Pont-Vidal, J. (2017). *La Innovación en la Gestión Pública*. Catarata.
- Ramió, C. (2017). *La Administración Pública del futuro (Horizonte 2050): Instituciones, Política, Mercado y Sociedad de la Innovación*. Tecnos.
- Schwab, K. (2017). *La cuarta Revolución Industrial*. Debate.

### Para citar este artículo:

Canales-Aliende, J. (2021). Reflexiones sobre la innovación en las instituciones administrativas. *En-Contexto*, 9(14), 47-61.

