

# Gestión de Calidad e Inteligencia Artificial en la Administración Pública: teoría y tendencias en la investigación científica

*Quality Management and Artificial Intelligence in Public Administration: theory and trends in scientific research*

*Gestão da Qualidade e Inteligência Artificial na Administração Pública: teoria e tendências na investigação científica*

ROSBYM MÓNICO PADILLA ÁVILA<sup>1</sup> 

Docente de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Tegucigalpa, Honduras, C.A. Master en Administración de Empresas (UNAH), Master en Doctrina Social de la Iglesia graduado de la Universidad Pontificia de Salamanca, España (UPSAM), [rosbym.padilla@unah.edu.hn](mailto:rosbym.padilla@unah.edu.hn). Estudiante del Doctorado en Dirección Empresarial de la UNAH. Universidad Nacional Autónoma de Honduras

JOSÉ JAIRO NÚÑEZ CALIX 

Docente del Doctorado en Dirección Empresarial de la UNAH. Universidad Nacional Autónoma de Honduras

## RESUMEN:

Las instituciones del Estado enfrentan importantes desafíos de modernización por demanda de bienes y servicios de calidad, y la necesidad de mejorar su productividad. La sensibilización de los gerentes sobre la importancia de implementar sistemas de gestión de calidad incorporando Inteligencia Artificial para mejorar es fundamental, ya que por su naturaleza, necesitan alcanzar estándares de eficiencia, transparencia y capacidad de respuesta para satisfacer las necesidades ciudadanas, contribuir a la solución de los problemas, y enfrentar retos como la resistencia al cambio, la burocracia la corrupción, que obstaculizan la mejora continua y la interacción entre ciudadanos y Estado. El objetivo de este artículo es generar un marco teórico sobre Administración Pública, Gestión de la Calidad e Inteligencia Artificial, basado en el estudio científico de estas temáticas, identificando temas relevantes, principales autores, publicaciones destacadas, países con mayor producción académica, palabras claves predominantes y metodologías empleadas. Se utilizó un enfoque mixto, aplicando análisis cuantitativo, revisión sistemática de literatura, fe-

1 Autor para correspondencia: Rosbym Mónico Padilla Ávila. Correo: [rosbym.padilla@unah.edu.hn](mailto:rosbym.padilla@unah.edu.hn)

nomenología, análisis hermenéutico a bases de datos y artículos científicos de alto impacto de las plataformas Web of Science (WOS), Scopus y Google Scholar.

La investigación, facilita la comprensión de la temática y puede servir de insumo para futuras investigaciones para mejorar la Administración Pública. En los resultados, discusiones y conclusiones, se revela la necesidad de adoptar enfoques ontológicos y epistemológicos disruptivos e innovadores que permitan abordar de mejor forma, los retos y las tendencias de esta disciplina, y definir estrategias dirigidas a robustecerla en harás de satisfacer las demandas de la sociedad.

**Palabras claves:** Administración Pública, mejora continua, toma de decisiones, Inteligencia Artificial.

#### ABSTRACT:

State institutions face important modernization challenges due to the demand for quality goods and services, and the need to improve their productivity. Raising awareness among managers about the importance of implementing quality management systems incorporating Artificial Intelligence to improve is essential, since by their nature, they need to achieve standards of efficiency, transparency and responsiveness to meet citizen needs, contribute to solving problems, and face challenges such as resistance to change, bureaucracy and corruption, which hinder continuous improvement and interaction between citizens and the State. The objective of this article is to generate a theoretical framework on Public Administration, Quality Management and Artificial Intelligence, based on the scientific study of these topics, identifying relevant topics, main authors, outstanding publications, countries with the highest academic production, predominant keywords and methodologies used.

A mixed approach was used, applying scientometric analysis, systematic literature review, phenomenology, hermeneutic analysis to databases and high-impact scientific articles from the Web of Science (WOS), Scopus and Google Scholar platforms. The research facilitates the understanding of the subject and can serve as input for future research to improve Public Administration. The results, discussions and conclusions reveal the need to adopt disruptive and innovative ontological and epistemological approaches that allow us to better address the challenges and trends of this discipline, and define strategies aimed at strengthening it in order to meet the demands of society.

**Keywords:** Public Administration, continuous improvement, decision making, Artificial Intelligence.

#### RESUMO:

As instituições do Estado enfrentam importantes desafios de modernização devido à procura de bens e serviços de qualidade e à necessidade de melhorar a sua produtividade. A consciencialização dos gestores sobre a importância da implementação de sistemas de gestão da qualidade incorporando Inteligência Artificial para melhorar é essencial, uma vez que pela sua natureza, necessitam de atingir padrões de eficiência, transparência e capacidade de resposta para satisfazer as necessidades dos cidadãos, contribuir para a solução dos problemas, e enfrentam desafios como a resistência à mudança, a burocracia e a corrupção, que dificultam a melhoria contínua e a interação entre os cidadãos e o Estado. O objetivo deste artigo é gerar um referencial teórico sobre Administração Pública, Gestão da Qualidade e Inteligência Artificial, a partir do estudo científico desses temas, identificando temas relevantes, principais autores, publicações notáveis, países com maior produção acadêmica, palavras-chave e metodologias predominantes usado.

Foi utilizada uma abordagem mista, aplicando análise cienciométrica, revisão sistemática da literatura, fenomenologia, análise hermenéutica a bases de dados e artigos científicos de alto impacto das plataformas Web of Science (WOS), Scopus e Google Scholar. A pesquisa facilita a compreensão do tema e pode servir de insumo para futuras pesquisas para aprimoramento da Administração Pública. Nos resultados, discussões e conclusões, revela-se a necessidade de adotar abordagens ontológicas e epistemológicas disruptivas e inovadoras que nos permitam melhor enfrentar os desafios e tendências desta disciplina, e definir estratégias que visem fortalecê-la de forma a satisfazer as exigências da sociedade.

**Palavras-chave:** Administração Pública, melhoria contínua, tomada de decisão, Inteligência Artificial.

## 1. Introducción

La Administración Pública ha experimentado una evolución significativa, adaptándose a los cambios sociales, económicos y tecnológicos. Esta evolución, ha sido influenciada por diversas teorías y enfoques filosóficos y epistemológicos, con el objetivo de mejorar la eficiencia, transparencia y capacidad de respuesta a las necesidades ciudadanas.

Como ciencia y disciplina, la Administración Pública abarca la implementación de políticas gubernamentales y la gestión de recursos públicos. Actualmente, se caracteriza por tendencias y desafíos que reflejan tanto las transformaciones internas de las organizaciones gubernamentales como los cambios externos en el entorno global. Entre estos factores destacan la adopción de tecnologías de la información y la comunicación (TICs) y la Inteligencia Artificial (IA), la promoción de la gobernanza participativa, y la implementación de principios de gestión orientados a la obtención de resultados. Estos cambios han impulsado nuevas formas de participación ciudadana, mayor colaboración interinstitucional, la integración de enfoques interdisciplinarios en su estudio y el surgimiento de nuevos paradigmas ontológicos y epistemológicos en su abordaje.

Para el Secretario General de las Naciones Unidas, ha llegado el momento de dotar a las instituciones y los empleados públicos de nuevas competencias y herramientas de vanguardia, como la inteligencia artificial, a fin de que la tecnología sea un instrumento que impulse el progreso de todas las personas en nuestros esfuerzos por encaminar al mundo hacia un futuro mejor (Naciones Unidas, 2024). También plantea que las instituciones públicas eficaces, forman parte esencial en el compromiso de los Estados para alcanzar

los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), como se señala en la meta seis del ODS 16: “Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas” (Naciones Unidas, 2024).

Para el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)<sup>2</sup>, la calidad en la gestión pública debe medirse por la capacidad de satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas ciudadanas, alineadas con los fines de la Administración Pública y resultados cuantificables que incorporen el interés y necesidades de la sociedad (2008)<sup>3</sup>.

Para alcanzar el objetivo de esta investigación, se plantearon las siguientes interrogantes: ¿Cómo definen los autores más destacados la Gestión de la Calidad y la Inteligencia Artificial en la Administración Pública?, ¿Cuáles son las principales áreas de investigación científica en estos campos?, ¿Cuáles son los temas más relevantes?, ¿Cuáles son las principales revistas que publican sobre estas temáticas?, ¿Quiénes son los autores principales y cuáles son las principales publicaciones?, ¿Cuál es la afiliación de los autores principales? ¿Cuáles son los países con más publicaciones? ¿Cuáles son los objetivos y metodologías utilizadas por los autores y sus principales hallazgos?, ¿Cuáles son las palabras clave más utilizadas?

2 El 14 de octubre de 1998, el CLAD aprobó el documento *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*, en el que declara la necesidad de reconstruir el Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad, reconociendo que el Estado es un instrumento indispensable para el desarrollo económico, político y social de cualquier país.

3 En el 2003, la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, incluyó en su *Declaración de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia*, una resolución en la que los mandatarios expresaron su compromiso para avanzar en la profesionalización de la función pública “*Reiteramos nuestro empeño en el fortalecimiento institucional del Estado, en lograr administraciones públicas más eficaces y transparentes...*”

¿Cuáles son los modelos de Gestión de Calidad más implementados en la Administración Pública?, ¿Cómo se ha incorporado la IA en la Administración Pública?

## 2. Metodología

La investigación se realizó con un enfoque mixto, con diseño no experimental de tipo transversal y alcance descriptivo<sup>4</sup>, aplicando cuatro métodos: el análisis cuantitativo, la revisión sistemática de literatura, el fenomenológico y el análisis hermenéutico.

Según Ruiz-Coronel, Jiménez y Carrillo-Calvet (2019), el análisis cuantitativo examina las publicaciones científicas mediante técnicas computacionales, incorporando algoritmos, como el aprendizaje automático para generar indicadores de productividad e impacto de la producción científica. Se analizó una base de datos de 604 artículos sobre Administración Pública de la plataforma WoS<sup>5</sup>, usando un mecanismo de búsqueda<sup>6</sup> mediante el software VOSviewer<sup>7</sup>.

También se analizó una base de datos de 20 artículos de la plataforma Google Scholar<sup>8</sup>,

usando como criterio de selección, el número de citas.

La revisión sistemática de literatura, según Begoña Moreno et al. (2018), son resúmenes claros y estructurados de la información disponible orientada a responder una pregunta específica<sup>9</sup>. Por su parte, Arnau Sabatés y Sala Roca (2020), señalan que la revisión de literatura es una fase imprescindible en cualquier trabajo de investigación, que ayuda a situar la investigación y a sustentarla teórica y conceptualmente a partir de lo que otros investigadores han escrito sobre la temática<sup>10</sup>. Según Fuster (2019), el método fenomenológico se fundamenta en el estudio de las experiencias de vida, respecto de un suceso, desde la perspectiva del sujeto. Por último, para Arráez, Calles y Moreno de Tovar (2006), el análisis hermenéutico, es una teoría general de interpretación, dedicada a la atenta indagación del autor y su obra textual.

## 3. Marco teórico

El Estado moderno debe caracterizarse por sus resultados, los cuales deben mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, y por sus prácticas transparentes y legítimas (Malvicino, 2001). Meier y O'Toole (2002) señalan que un principio básico de la Administración Pública es que la gestión pública puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en la obtención de resultados de políticas públicas.

4 Ver enfoques, diseños, tipos y alcances de la investigación científica según Roberto Hernández Sampieri (2014).

5 Es una plataforma de la empresa Clarivate Analytics formada por una amplia colección de bases de datos bibliográficas, citas y referencias de publicaciones científicas de cualquier disciplina del conocimiento. Ver más: <https://biblioguias.uam.es/tutoriales/WOS>

6 Se aplicó el mecanismo de búsqueda: TS= (quality AND (public NEAR/0 management)) Refined By: Web of Science Index: Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED) or Social Sciences Citation Index (SSCI) (Acevedo-Duque, Á.; Vega-Muñoz, A.; Salazar-Sepúlveda, G 2020, Acevedo-Duque, Á., Llanos-Herrera, G. R., García-Salirrosas, E. E., Simón-Isidoro, S., Álvarez-Herranz, A. P., Álvarez-Becerra, R., & Sánchez Díaz, L. C. 2022).

7 Es una herramienta gratuita de software para construir y visualizar redes bibliométricas. Ver más: <https://universoabierto.org/2020/02/18/vosviewer-es-una-herramienta-de-software-para-construir-y-visualizar-redes-bibliometricas/>

8 Se utilizó el Software Harzings Publish or Perish (Window GUI Edition) 8.12.4612.8838. Se introdujo en la op-

ción palabras del título (Title words), la frase; *Gestión de la calidad en la administración pública*, seleccionando 20 resultados, en el periodo comprendido entre 1999 y 2024, incluyendo citas y patentes)

9 Begoña Moreno (2018) dado que están constituidas por múltiples artículos y fuentes de información, representan el más alto nivel de evidencia dentro de la jerarquía.

10 Para estas autoras, se trata de localizar las aportaciones más relevantes sobre el tema de estudio, definir los principales conceptos y teorías que sirvan para fundamentar y comprender el problema y valorar cómo este encaja en un marco más general de investigación.

Es importante destacar que el creciente énfasis en la calidad y la gestión de la calidad en los últimos años superpone la atención al liderazgo en los programas públicos, ya que existe una relación entre el desempeño de las organizaciones públicas y el liderazgo, sustentada en que los líderes ayudan a dar forma a la cultura organizacional y, por lo tanto, al desempeño (Meier y O'Toole, 2002).

En la búsqueda por alcanzar mejores resultados, Van Slyke (2003), plantea que los Estados y los municipios han privatizado los servicios en un esfuerzo por mejorar su eficacia en función de los costos y su calidad. El énfasis en los resultados por parte del Estado también es señalado por Olssen y Peters (2005), quienes plantean que en la gubernamentalidad neoliberal, las dimensiones centrales de la nueva gestión pública son la flexibilidad y la planificación estratégica, las que implica objetivos claramente definidos y una orientación a resultados con indicadores de desempeño.

Las instituciones públicas deben ejecutar sus decisiones en forma eficaz y eficiente para estar acorde al avance científico, tecnológico y responder de manera oportuna a los nuevos desafíos que la Administración Pública viene enfrentando, tomando como ejemplo las buenas experiencias de las empresas privadas, quienes vienen haciendo inversiones importantes en tecnología e innovación para hacer más eficientes sus procesos organizacionales (Valencia, 2022). No hay organización privada o pública que se oponga a ofrecer un producto o a prestar un servicio de calidad (Ruiz López y Parrado Díez, 1999). Tamayo (2023) destaca que la modernización de la Administración Pública, más que un estado deseado, constituye una necesidad vital que, para alcanzarla, precisa garantizar que el Estado actúe sobre estructuras descentralizadoras, desconcentradoras y que

su gestión descansa en pivotes transparentes, abiertos, democratizadores e inclusivos y ello inevitablemente debe sostenerse sobre bases científicamente argumentadas.

Con el fin de modernizar la gestión pública, se han usado modelos de gestión para concretar sus objetivos y que, en los Estados, la calidad total ha tenido poca atención, a pesar de promover cambios en las organizaciones públicas y generar un vínculo distinto con los ciudadanos (Pereda, 2021).

Una organización necesita un sistema de gestión de la calidad estructurado, para llevarse a cabo con efectividad, el cual no puede existir por sí mismo, sino que debe estar integrado a los procesos, y basado en procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles de las operaciones de la organización para asegurar la gestión de la calidad en todos los procesos (Barrios, Escoriza y Mesa, 2014).

Malvicino (2001), plantea que, en base a la experiencia verificable, se identifican tres modelos aplicativos de la gestión de la calidad en las organizaciones públicas: 1) el modelo de la calidad total de la European Foundation for Quality Management (EFQM), 2) El modelo de la norma ISO 9001, y 3) El modelo de la Carta compromiso con el ciudadano (Malvicino, 2001). El modelo más sofisticado de Gestión de la Calidad Total (GCT), es el EFQM, ya que, si se analizan sus directrices, se puede comprobar que todo el modelo funciona una vez que se ha superado la fase en la que los líderes políticos han dado el visto bueno a la implantación de la Calidad Total en la organización (Ruiz López y Parrado Díez, 1999).

A nivel mundial, regional o nacional, las instituciones públicas, generalmente, se caracterizan por una gestión tradicional y prácticas autoritarias, burocráticas y

partidarias, que no privilegian la eficiencia, la eficacia, ni la mejora continua, convirtiéndose en instituciones poco efectivas y competitivas en el cumplimiento de su mandato. Esta problemática obliga a estas instituciones, a robustecerse, modernizarse y aplicar paradigmas diferentes que les permitan mejores resultados. Dentro de estos paradigmas, están los Sistemas de Gestión de Calidad, los que persiguen el cumplimiento de los objetivos de la organización, a través de la interacción de los procesos, el compromiso de los actores y la conducción de la alta dirección (Pereda, 2021). En tal sentido, implementar un modelo de Gestión de Calidad y la Inteligencia Artificial a la Administración Pública, ayudará a mejorar de forma integral y continua su eficacia y eficiencia en la optimización de sus recursos y cumplimiento de su mandato, y a sus gerentes a mejorar su desempeño, tomar decisiones fundamentadas, ágiles y efectivas, ya que la inteligencia artificial permite analizar grandes volúmenes de datos de manera rápida y eficiente, identificando patrones y tendencias con mayor precisión y productividad y así, avanzar hacia una gestión de calidad más moderna y efectiva por parte de los Estados.

### 3.1 Administración Pública

La Administración Pública, tiene su origen en tiempos remotos de la humanidad, y que, como ciencia, debe ser estudiada profunda y cuidadosamente, con la finalidad de que esta parte de la actividad del Estado responda plenamente a los cambios evolutivos y requerimientos de la sociedad de nuestro tiempo (Galindo Camacho, 2000).

Es importante tener presente que el estudio de la Administración Pública puede realizarse desde dos perspectivas: como el estudio de las instituciones gubernamentales o como el estudio de su disciplina y,

presenta señalamientos del positivismo y del funcionalismo que deben servir de orientación filosófica y metodológica para el análisis de la enseñanza y el estudio de la Administración Pública, destacando que en las ciencias sociales al igual que en la Administración Pública, estas dos corrientes han dirigido su práctica (González Ortiz, 1987). Según este autor, el positivismo se encuentra encerrado en un callejón sin salida, pues presenta una noción poco crítica de la sociedad y la Administración Pública, conformándose con introducir elementos científicos y metodológicos de las ciencias naturales, lo que le ha generado críticas de científicos sociales contemporáneos, ya que la pretendida neutralidad valorativa, su conceptualización de la objetividad y el énfasis en la visión poco totalizadora de la sociedad y de la Administración Pública, hacen que sea incapaz de reproducir la realidad (González Ortiz, 1987).

La Administración Pública es, ante todo, una ciencia que dialoga con la historia, la sociología, la ciencia política, las políticas públicas, la economía, el derecho, entre otras disciplinas. Este diálogo responde a la complejidad social contemporánea, a los problemas colectivos como la pobreza, violencia, desempleo y las desigualdades socioeconómicas que caracterizan a la mayoría de los países. En tal sentido, es más que necesario pensar nuevos paradigmas sobre lo social desde la Administración Pública (Hernández, 2016).

Aguagallo et al. (2018), plantea que, la Administración Pública se refiere al cumplimiento de las políticas del gobierno, por lo que debe entenderse como las partes centrales del Estado, que realizan funciones administrativas de desarrollo y puesta en práctica de las políticas públicas. Es decir, las organizaciones sometidas a la autoridad,

directa o indirecta, de políticos electos y dedicados a la administración y provisión de servicios públicos (Ruiz López y Parrado Díez, 1999). Para Barrios, Escoriza y Mesa (2014), comprende las organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos, ya sean regional o local, que por su función, contacta a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata.

### 3.2 Calidad y calidad en la Administración Pública

El término calidad tiene su origen del griego *kalos* que significa lo bueno, lo hermoso, lo apto y favorable; y del latín *qualitatem*, que significa propiedad (Barrios, Escoriza y Mesa, 2014). Estos autores, hacen referencia al Diccionario de la Lengua Española, en el cual se define la calidad como una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie (Barrios, Escoriza y Mesa, 2014).

La calidad que interesa en el sector público es aquella definida por los ciudadanos y que repercute directamente en una mejora de la satisfacción del usuario con el servicio (Ruiz López y Parrado Díez, 1999). Para estos autores, solo la calidad externa, puede justificar la esencia de la actividad gubernamental, destacando que, en el sector público, la calidad depende de lo que necesita el ciudadano y de lo que es organizativamente posible. En tal sentido, plantean que se debe realizar la pregunta, ¿Qué quiere el ciudadano y que puede hacer la organización? (Ruiz López y Parrado Díez, 1999).

La Organización Internacional de Estándares ISO (2008), define la calidad como

la extensión o alcance en el que una serie de característica inherentes cumple con los requisitos haciendo referencia a definiciones (De la Riva, 2019). Haciendo referencia a la Oficina de Gestión y Presupuestos de los Estados Unidos (1988), se refiere a la calidad en la Administración Pública, como la extensión en la cual un producto o servicio cumple las especificaciones del cliente y es apropiado para su uso (Machado, 1999).

En síntesis, la calidad que interesa en el sector público es aquella definida por los ciudadanos, que repercute directamente en una mejora de la satisfacción del usuario (Ruiz López y Parrado Díez, 1999).

Para el CLAD, la calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos (CLAD, 2008).

La nueva orientación de la Administración Pública hacia la Calidad Total debe poner énfasis en situar al ciudadano en el centro de atención, por lo que la estructura debe tender a la transformación, al aplanamiento de la jerarquía, a la revalorización de la ética, a la promoción del liderazgo, la satisfacción de su personal, a la gestión el conocimiento y al aprendizaje organizacional, potenciando la vinculación entre empleados y organización, de modo que el trabajo contribuya al desarrollo personal y aporte un espacio de participación para la mejora de la organización (Barrios, Escoriza y Mesa, 2014).

La calidad en la gestión pública contribuirá a facilitar el desarrollo económico y crear condiciones adecuadas y sostenibles para la competitividad y productividad nacional, tiene sentido si su fin último es alcanzar

una sociedad del bienestar, con justicia y equidad, garantizando el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad... y el cumplimiento efectivo e integral de los derechos humanos (CLAD, 2008). Este organismo, también propone los siguientes principios: servicio público, legitimidad democrática, transparencia y participación ciudadana, legalidad, coordinación y cooperación, ética pública, acceso universal, continuidad en la prestación de servicios, imparcialidad, eficacia, eficiencia, economía, responsabilización, evaluación permanente y mejora continua (CLAD, 2008).

### 3.3 Gestión de Calidad y Modelo de Gestión de Calidad

La Organización Internacional de Estándares ISO (2008), señala que la Gestión de la Calidad se refiere a las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, en lo relativo a la calidad, para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz (De la Riva, 2019).

Ruiz López y Parrado Díez (1999), al referirse a la Gestión de la Calidad Total (GCT), parten de un enfoque en el cliente que permite la mejora de la calidad de servicio, y plantean que constituye una nueva forma de gestionar la organización, definiéndola como un sistema que abarca un conjunto de ideas y principios diseñados para capacitar a los trabajadores para que mejoren de forma continua y participativa los procesos organizativos con el objetivo de satisfacer o exceder las expectativas de los usuarios.

También la definen como un modo revolucionario de entender la organización que se basa en la definición de calidad, un enfoque democrático, las ideas de totalidad, la vinculación entre calidad interna y calidad externa, la visión corporativa, la relevancia

de los procesos, la cultura de la medición, la mejora continua y la garantía del servicio.

La GCT requiere la institucionalización de la participación de manera permanente, de tal forma que desaparezca la jerarquía tradicional. De ahí, la GCT se diferencia de otros enfoques de gestión en que es más democrática (Ruiz López y Parrado Díez, 1999). El elemento político, presente en la Administración Pública, influye negativamente en adoptar el enfoque de la GCT, que es básicamente tecnocrático (Ruiz López y Parrado Díez, 1999). La implantación de la GCT es un empeño a largo plazo, desde la constitución del comité de calidad y la identificación de la misión y valores organizacionales, pasando por la planificación estratégica de calidad, hasta el seguimiento del progreso, son muchas las actividades a abordar y lejano el horizonte temporal. Si se ambiciona alcanzar toda la organización con la GCT, es muy probable que se requiera un plazo mayor al de una legislatura que oscila en cuatro años. La GCT no supone, por tanto, la forma idónea para llevar a cabo mejoras urgentes, con resultados tangibles a corto plazo (Ruiz López y Parrado Díez, 1999). Para Pereda (2021), un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), pretende que la organización satisfaga las necesidades del cliente a través de la mejora continua en la elaboración de productos o servicios y bajo pautas establecidas por el cliente.

Un SGC se define como un sistema cuya función es definir la política que seguirá la organización y las metas que fijará para la obtención de la calidad, a través de una forma de estructurar y organizar las operaciones y asegurar el buen funcionamiento de la organización, para que esta sea más rentable, competitiva y adaptable a las nuevas y cambiantes situaciones del mercado (Reyes, Cadena y Rivera, 2022). Haciendo referencia a la Norma ISO 9001, destaca que un SGC

se implementa cuando una organización necesita demostrar su habilidad para proveer consistentemente productos y servicios que cumplan con los requisitos legales y reglamentarios aplicables y del cliente, y aspira a aumentar la satisfacción de los clientes (Reyes, Cadena y Rivera, 2022).

Un Sistema de Gestión de Calidad puede ser implementado a través de diferentes modelos y que la tendencia mundial de los Estados es ser más competitivos, particularmente dando énfasis a la entrega de productos y servicios de calidad en aras de la satisfacción del ciudadano (Pereda, 2021). La adopción de un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible (ISO 9001, 2015).

Ventura (2014), hace referencia al modelo de gestión de calidad y excelencia en la Administración Pública de la República Dominicana, llamado Modelo Común de Evaluación, el cual es un modelo de excelencia con el que se aspira alcanzar la calidad total, basándose en la premisa de que los resultados excelentes en el rendimiento de la organización, en los ciudadanos, en las personas y en la sociedad se pueden lograr a través de un liderazgo capaz de dirigir la estrategia y la planificación, a las personas, las alianzas, los recursos y los procesos.

García Llontop (2012) compara los aspectos teóricos que se encuentran relacionados con las principales variables que caracterizan a los modelos de gestión de calidad ISO 9001 y EFQM de Excelencia, con aspectos empíricos o prácticos observados en la administración de la Presidencia del Consejo de Ministros en el año, y concluye que el análisis de los Sistemas de Gestión de Calidad tendrían implicancia

positiva en la Administración Pública en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011. El modelo más sofisticado de Gestión de la Calidad Total (GCT) es el EFQM (Ruiz López y Parrado Díez, 1999). En el contexto de las organizaciones públicas debe enfrentarse la dimensión política y la tecnocrática, destacando que la aplicación de los principios de la EFQM obvia la dimensión política de las organizaciones públicas, a pesar de la inclusión del criterio de liderazgo (Ruiz López y Parrado Díez, 1999). Si se analizan las directrices del modelo de autoevaluación de la EFQM (1996), se puede comprobar que todo el modelo funciona una vez que se ha superado la fase en la que los líderes políticos han dado el visto bueno a la implantación de la Calidad Total en la organización (Ruiz López y Parrado Díez, 1999).

Señalan, además, que si se analizan las directrices del modelo de autoevaluación de la EFQM (1996), se puede comprobar que todo el modelo funciona una vez que se ha superado la fase en la que los líderes políticos han dado el visto bueno a la implantación de la Calidad Total en la organización (Ruiz López y Parrado Díez, 1999).

### 3.4 Inteligencia Artificial

La inteligencia artificial se refiere a la capacidad de un sistema informático para aprender a realizar tareas específicas a partir de datos, de manera similar a como lo haría un cerebro humano (He et al., 2015). La Inteligencia Artificial está relacionada con la capacidad de los modelos de aprendizaje profundo para aprender y generalizar a partir de datos de entrada, logrando un alto rendimiento en tareas de visión por computadora (He et al., 2015). No existe una definición universalmente aceptada de la Inteligencia Artificial (IA), generalmente, la IA se considera una disciplina de la

informática que tiene por objetivo elaborar máquinas y sistemas que puedan desempeñar tareas que requieren una inteligencia humana (Estupiñán Ricardo et al., 2021). El aprendizaje automático y el aprendizaje profundo son dos esferas de la IA. En los últimos años, con el desarrollo de las nuevas técnicas y equipos informáticos basados en redes neuronales, la IA se ha venido entendiendo como un sinónimo de “aprendizaje automático profundo supervisado” (Estupiñán Ricardo et al., 2021).

La Unión Europea define la IA como sistemas que muestran comportamiento inteligente mediante el análisis de su ambiente y el desarrollo de acciones con cierto grado de autonomía, para alcanzar determinados objetivos (Criado, 2021). Esta noción de IA hace referencia explícita a la inteligencia, que se interpreta como la manera en que las máquinas son capaces de lograr algún tipo de racionalidad mediante la percepción del ambiente con que interactúan, mediante sensores, adquiriendo y analizando datos, razonando sobre los mismos para adoptar algún tipo de decisión y acción, con el fin de alcanzar objetivos definidos o no. Por lo cual, estos sistemas de IA pueden usar reglas simbólicas o aprender un modelo numérico y adaptar sus comportamientos a partir del análisis del entorno y de la interacción con el mismo (Criado, 2021).

El CLAD (2020), en la Carta Iberoamericana de Inteligencia Artificial en la Administración Pública, define la Inteligencia Artificial como un conjunto de técnicas y sistemas que, mediante el uso de algoritmos y modelos matemáticos, permiten a las máquinas realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana. Estas tareas incluyen el reconocimiento de patrones, el aprendizaje a partir de datos, la toma de decisiones y la resolución de problemas complejos (CLAD, 2020).

Esta definición resalta los aspectos fundamentales de la IA, como el uso de algoritmos, la capacidad de aprendizaje (aprendizaje automático o machine learning) y la posibilidad de que las máquinas tomen decisiones basadas en datos y modelos matemáticos. La carta también enfatiza la importancia de aplicar estas tecnologías de manera ética y responsable en el contexto de la Administración Pública.

### **3.5 Inteligencia Artificial en la Administración Pública**

Los algoritmos y la IA en el sector público se están adaptando en diferentes contextos, aunque conceptualmente, todavía no están claras las implicaciones de la IA a los algoritmos en las administraciones públicas (Criado, 2021). El uso de algoritmos basados en sistemas de IA en el sector público es una realidad creciente, pero todavía poco explorada, a pesar de que el interés por el tema ha aumentado sin cesar en los últimos años (Criado, 2021).

La gobernanza de los algoritmos implica interacciones humanas y desde la dimensión de gobiernos y administraciones públicas, personas adoptando decisiones, resolviendo problemas o trabajando activamente, interactuando con algoritmos. Todo ello se produce en un flujo constante de llegar a ser, donde cada acción recibe algo de las anteriores acciones e informa a las sucesivas (Criado, 2021).

El CLAD (2020), adoptó la Carta Iberoamericana de Inteligencia Artificial en la Administración Pública, con el propósito de promover el uso ético y responsable de la IA en la Administración Pública (CLAD, 2020).

La carta tiene varios objetivos: 1) Fomentar la innovación y mejora de los servicios públicos: promover el uso de tecnologías

de IA para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios públicos, 2) Ética y derechos humanos: asegurar que el desarrollo y uso de la IA respeten los derechos humanos, la privacidad y la transparencia, 3) Marco normativo: establecer un marco normativo y regulatorio que guíe el uso de la IA en la Administración Pública, 4) Capacitación y formación: promover la capacitación y formación de funcionarios públicos en el uso de IA, y 5) Cooperación internacional: fomentar la cooperación entre los países para compartir conocimientos y mejores prácticas en el uso de IA (CLAD, 2020). Al firmar la Carta Iberoamericana de IA en la Administración Pública, los Estados asumieron compromisos importantes, diseñados para garantizar un uso ético, responsable y efectivo de la IA en la Administración Pública. Los principales compromisos incluyen: promover el uso ético y responsable de la IA, desarrollar y adoptar marcos normativos y regulatorios, garantizar la transparencia y la rendición de cuentas, fomentar la capacitación y formación, impulsar la cooperación internacional y el intercambio de experiencias, promover la innovación y mejora de los servicios públicos y salvaguardar la privacidad y protección de datos (CLAD, 2020).

El 3 de mayo de 2024, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

(OCDE, 2024), actualizó sus recomendaciones sobre IA, destacando que sus principios sobre la IA se basan en el respeto a los derechos humanos, los valores democráticos, la inclusión, la diversidad, la equidad, la innovación, y el bienestar. Estos valores se traducen en cinco principios para el desarrollo y uso de IA: 1) Crecimiento inclusivo, desarrollo sostenible y bienestar, 2) Respeto al estado de derecho, los derechos humanos y los valores democráticos, incluida la equidad y la privacidad, 3) Transparencia y explicabilidad, 4) Robustez y seguridad y 5) Rendición de cuentas (OCDE, 2024).

## 4. Resultados

### 4.1 Tendencias en el estudio de la Administración Pública

Aranibar-Ramos et al. (2023), realizan un análisis sobre las tendencias, vacíos temáticos y áreas de investigación futura en administración y gestión pública, en los artículos científicos de los últimos cinco años, de la base de datos Scopus.

Sus hallazgos revelan una tendencia al alza. Estos autores identifican tres tipos de tendencia: tendencias consolidadas, tendencias intermedias y tendencias emergentes, lo que se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1.** Tendencias en el estudio de la Administración Pública

<b>Tendencias consolidadas</b>	<b>Tendencias intermedias</b>	<b>Tendencias emergentes</b>
Aquí destacan los términos: gobernanza, transparencia, corrupción, gobierno electrónico y sostenibilidad	Aquí se aprecian los términos: innovación, educación superior, desarrollo sostenible, eficiencia, gestión, inteligencia artificial, desempeño, burocracia, liderazgo, neoliberalismo, servicios públicos, Estado, gestión del desempeño, motivación en el servicio público, educación, gobierno, contratación pública, participación ciudadana y derecho administrativo.	Aquí se contemplan términos como salud pública, confianza, servicio civil, democracia, desarrollo, servicio público, redes sociales, big data, datos abiertos, ética, satisfacción laboral, gobierno abierto, regulación, política, colaboración, descentralización, evaluación, reforma del sector público, legitimidad, pandemia, equidad social, transformación digital, eficacia, gobernanza colaborativa, ciudad inteligente, cambio climático, administración estatal, gestión estatal, reforma administrativa, sociedad civil, gobernanza pública, calidad, resiliencia, planificación estratégica y universidades.

Fuente: elaboración propia a partir de Aranibar-Ramos et al. (2023).

En la tabla 1 se destacan las tres categorías de tendencias en la investigación sobre Administración Pública: **consolidadas**, **intermedias** y **emergentes**. Estas reflejan la evolución de las áreas de interés dentro de esta disciplina. Sobre las **tendencias consolidadas**, es importante destacar que estas temáticas son pilares de las reformas administrativas modernas, enfocadas en promover la eficiencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad. Estas áreas han sido ampliamente estudiadas, lo que denota su relevancia y estabilidad como líneas de investigación. En relación con las tendencias intermedias, representan áreas donde el interés académico está creciendo. La inclusión de la IA y la gestión del desempeño resalta un enfoque en la modernización tecnológica y el impacto en la productividad, y al referirnos a las **tendencias emergentes**, es importante

resaltar que estas temáticas reflejan desafíos contemporáneos y oportunidades para innovar en la gestión pública. La pandemia y el cambio climático han subrayado la necesidad de adaptación y planificación estratégica.

En la investigación de Aranibar-Ramos et al., (2023), al analizar la coocurrencia de palabras claves, el eje central es la Administración Pública. Destacan además conceptos como nueva Administración Pública, seguido por gobierno local, contabilidad, salud pública, educación superior, gobierno electrónico, sostenibilidad, corrupción, migración, ciudades inteligentes, transformación, burocracia, open data, gobernanza colaborativa, universidades, implementación de políticas, planeamiento estratégico, ciberseguridad y género (Aranibar-Ramos et al., 2023), como se muestra en la figura 1:



En la tabla 2 se clasifican las palabras clave más relevantes según su frecuencia y fuerza de enlace, derivadas del análisis bibliométrico. Las palabras más frecuentes son: gestión pública (29 ocurrencias) y calidad (24 ocurrencias), muestran una centralidad temática hacia la eficiencia y la mejora continua en los servicios públicos. Las palabras con menor fuerza de enlace son actuación (7) y gestión (9), que reflejan áreas importantes como el desempeño institucional y la organización. Es importante destacar que todos estos términos evidencian la convergencia entre calidad y gestión pública como prioridades centrales, alineadas con marcos normativos internacionales como el ISO 9001.

#### **4.3 Sobre las revistas principales que están publicando sobre Administración Pública y Gestión de Calidad**

Según el análisis realizado a los 604 artículos científicos sobre Administración Pública de la

plataforma WOS, las seis revistas científicas que más artículos publican sobre Administración Pública en esta plataforma son: Public Management Review, International Review Of Administrative, Public Administration Review, Public Administration, Sustainability y Public Money & Management.

#### **4.4 Los principales autores que están publicando sobre Administración Pública**

En la tabla 3 se detalla información relacionada con los autores de artículos científicos sobre Administración Pública de la plataforma WOS, con más reconocimiento por la comunidad científica.

**Tabla 3.** Autores de artículos científicos sobre Administración Pública más reconocidos en la plataforma WOS

No.	Nombre del autor	Nombre del artículo	Revista	Citaciones	Enlace	Año
1	Olssen, M. & Peters, M.	Neoliberalism, higher education and the knowledge economy: from the free market to knowledge capitalism	Journal of Education Policy	1084	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/02680930500108718">http://dx.doi.org/10.1080/02680930500108718</a>	2005
2	Van Slyke, D.	The mythology of privatization in contracting for social services	Public Administration Review	278	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/1540-6210.00291">http://dx.doi.org/10.1111/1540-6210.00291</a>	2003
3	Meier, K. & O'Toole, L.	Public management and organizational performance: The effect of managerial quality	Journal of Policy Analysis and Management	231	<a href="https://www.jstor.org/stable/3326014">https://www.jstor.org/stable/3326014</a>	2002
4	Van Ryzin, G.	Expectations, performance, and citizen satisfaction with urban services	Journal of Policy Analysis and Management	187	<a href="http://dx.doi.org/10.1002/pam.20020">http://dx.doi.org/10.1002/pam.20020</a>	2004
5	O'Toole, L. & Meier, K.	Public management in intergovernmental networks: Matching structural networks and managerial networking	Journal of Public Administration Research and Theory	176	<a href="http://dx.doi.org/10.1093/jopart/muh032">http://dx.doi.org/10.1093/jopart/muh032</a>	2004

Fuente: elaboración propia usando el Software VOSviewer.

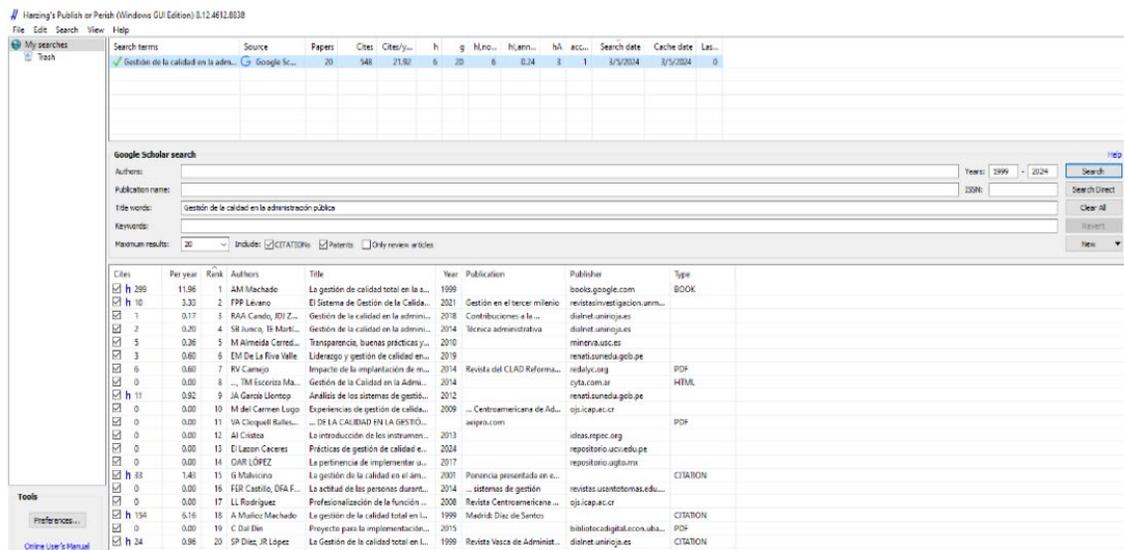
La tabla 3 presenta autores influyentes que han publicado artículos sobre Administración Pública. Entre los más destacados están Peters y Olssen que exploran la economía del conocimiento y el neoliberalismo; Van Slyke, que analiza la privatización en los servicios sociales; Meier y O'Toole que relacionan calidad gerencial y desempeño organizacional. Los temas abordados incluyen la privatización, indicadores de desempeño y calidad gerencial. Esto refleja un enfoque en la efectividad de las políticas públicas y la gestión estratégica. Sus investigaciones subrayan la necesidad de integrar perspectivas económicas, sociales y

gerenciales en los estudios de Administración Pública.

#### 4.5 Principales autores sobre Gestión de la Calidad en la Administración Pública en Google Scholar

Se utilizó el Software Harzings Publish or Perish (Window GUI Edition) 8.12.4612.8838. Se introdujo en la opción palabras del título (Title words), la frase; *Gestión de la calidad en la Administración Pública*, seleccionando un máximo de 20 resultados, en el período comprendido entre 1999 y 2024, incluyendo citaciones y patentes y el sistema proporcionó la información que se detalla en la figura 2.

**Figura 2.** Autores que han escrito sobre Gestión de la Calidad en la Administración Pública en la base de datos Google Scholar



Fuente: elaboración propia utilizando el Software Harzings Publish or Perish (Window GUI Edition) 8.12.4612.8838

En la figura 2 se presenta información sobre los diez autores más citados que han escrito sobre Gestión de la Calidad en la Administración Pública que se encuentran en la base de datos de la plataforma Google Scholar:

1. El autor con mejor ranking es Andrés Muñoz Machado (453 citaciones), con su libro *La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública*, escrito en 1999, publicado por la editorial Díaz de Santos, es referenciado en promedio 18.12 veces al año. En la tabla 1 es el primero en la lista (299 ci-

- taciones), aparece como AM Machado y el número 18 (154 citaciones), aparece como A. Muñoz Machado.
2. El segundo autor más citado es Guillermo A. Malvicino (33 citaciones), con su ponencia *La gestión de la calidad en el ámbito de la Administración Pública: potencialidades para un cambio generacional*, realizada en el 2001, referenciada en promedio 1.43 veces al año.
  3. El tercer autor más citado es Joaquín Ruiz López y Salvador Parrado Díez (24 citaciones), con su artículo *La gestión de la calidad total en la Administración Pública*, realizado en 1999, publicado en la Revista Vasca de Administración Pública, el cual es referenciado en promedio 0.96 veces al año.
  4. El cuarto autor más citado es Jhony Alberto García Llontop (11 citaciones), con su artículo *Análisis de los sistemas de gestión de calidad y la Administración Pública en la Presidencia del Consejo de Ministros-2011*, publicado en el año 2012, publicado en el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI), el cual es referenciado en promedio 0.96 veces al año.
  5. La quinta autora más citada es Fabiola Petty Pereda Lévano (10 citaciones), con su artículo *El Sistema de Gestión de la Calidad y su Influencia en la Gestión por Procesos de la Administración Pública*, publicado en el 2021, en la Revista Gestión en el Tercer Milenio, el cual es referenciado en promedio 3.33 veces al año.
  6. El sexto autor más citado es Ramón Ventura Camejo (6 citaciones), con su artículo; *Impacto de la implantación de modelos de gestión de calidad y excelencia en la Administración Pública: caso de República Dominicana*, realizado el año 2014, publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia, el cual es referenciado en promedio 0.60 veces al año.
  7. El séptimo autor más citado es Marcos Almeida Cerredá y Diana Santiago Iglesias (5 citaciones), con su artículo *Transparencia, buenas prácticas y gestión de la calidad en la actividad de la Administración Pública gallega*, realizado el año 2010, publicado en Dereito: Revista Jurídica de la Universidad de Santiago de Compostela, el cual es referenciado en promedio 0.36 veces al año.
  8. La octava autora más citada es Eladia Margot De La Riva Valle, (3 citaciones), con su artículo *Liderazgo y gestión de calidad en la Administración Pública del gobierno local Puno-2018*, realizado el año 2019, publicado en el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI), el cual es referenciado en promedio 0.60 veces al año.
  9. Las novenas autoras más citadas (dos citaciones), son Susana Barrios Junco, Tatiana Escoriza Martínez y Gislina de la Caridad Mesa Contreras, con su artículo; *Gestión de la calidad en la Administración Pública; un reto para el futuro*, realizado el año 2014, publicado por la Revista Técnica Administrativa, el cual es referenciado en promedio 0.20 veces al año.
  10. Los décimos autores más citados (1 citación), son Robinson Ariel Aguagallo Cando, Jorge Danilo Jiménez Zavala, Amanda Estefanía Calle Naranjo y Nelson Eduardo Alarcón Muñoz, con su artículo *Gestión de la calidad en la administración pública*, realizado el año 2018, publicado por la revista académica Contribuciones a la Economía, el cual es referenciado en promedio 0.17 veces al año.

#### 4.6 Afiliación de los principales autores sobre Gestión de Calidad en la Administración Pública

En la tabla 4, se detalla información sobre la universidad y nacionalidad de los principales autores que se encuentran en la plataforma Google Scholar.

**Tabla 4.** Afiliación de los principales autores sobre Gestión de la Calidad en la Administración Pública

No.	Nombre del investigador	Universidad	Ciudad, País
1	Andrés Muñoz Machado	Universidad Politécnica de Madrid	Madrid, España
2	Guillermo A. Malvicino	Asesor de gabinete en la Secretaría de Seguridad Social dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos de la República Argentina	Buenos Aires, Argentina
3	Joaquín Ruiz López y Salvador Parrado Díez	Universidad Carlos III de Madrid	Madrid, España
4	Jhony Alberto García Llontop	Universidad Nacional de Ingeniería	Lima, Perú
5	Fabiola Petty Pereda Lévano	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Lima, Perú
6	Ramón Ventura Camejo	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo	Caracas, Venezuela
7	Marcos Almeida C. y Diana Santiago Iglesias	Universidad de Santiago de Compostela	Coruña, España
8	Eladia Margot De La Riva Valle	Universidad Nacional del Altiplano	Lima, Perú
9	Susana Barrios Junco, Tatiana Escoriza Martínez y Gislina de la Caridad Mesa Contreras	Universidad Central Marta Abreu de Las Villas	Villa Clara, Cuba
10	Robinson Ariel Aguagallo Cando, Jorge Danilo Jiménez Zavala, Amanda Estefanía Calle Naranjo y Nelson Eduardo Alarcón Muñoz	Planificador ESPOCH, Docente Instituto Tecnológico Superior Luis A. Martínez, Administradora de la Empresa CompuMundo, Contador Dirección Financiera ESPOCH	Ecuador

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 4 se identifica a los principales autores sobre Gestión de la Calidad en la Administración Pública, con sus instituciones y países.

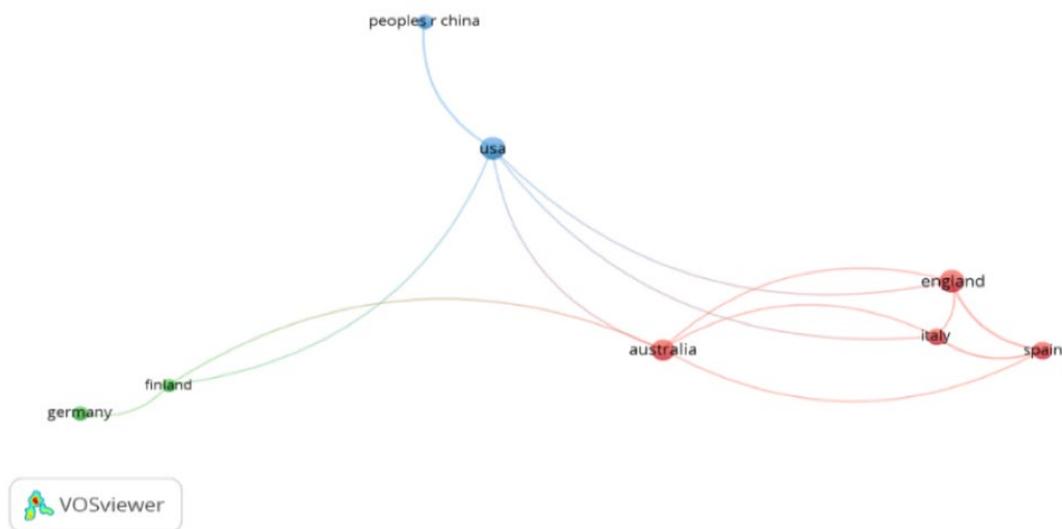
Cabe destacar que España lidera en autores influyentes, reflejando una tradición académica consolidada en Gestión de Calidad. Los autores latinoamericanos aportan investigaciones aplicadas a contextos locales, mostrando la adaptabilidad de los modelos de calidad a diferentes realidades. La diversidad geográfica resalta la universalidad del tema,

pero también evidencia desigualdades en la producción científica.

#### 4.7 Países con mayor producción científica sobre Administración Pública

La figura 3 muestra los países con mayor producción científica sobre Administración Pública, destacando que los países con más artículos científicos y citas son: Estados Unidos (16), Inglaterra (16), Australia (14), España (10), Italia (9), Alemania (6), República de China (6) y Finlandia (5).

**Figura 3:** Países con más producción de artículos científicos y citas sobre Administración Pública



Fuente: elaboración propia usando el Software VOSviewer.

#### 4.8 Objetivos y metodología de los artículos sobre Gestión de la Calidad en la Administración Pública

En la tabla 5 se detallan los objetivos y la metodología de los artículos científicos más citados sobre Gestión de la Calidad en la Administración Pública de la plataforma Google Scholar.

**Tabla 5.** Objetivos y metodología de los artículos científicos más citados sobre Gestión de la Calidad en la Administración Pública

No.	Nombre del artículo	Objetivo	Metodología
1	La Gestión de la Calidad Total, en la Administración Pública (Machado, 1999)	Describir el modelo de Gestión de Calidad Total y su aplicación a las organizaciones públicas.	Enfoque cualitativo, alcance descriptivo, revisión sistema de literatura.
2	La gestión de la calidad en el ámbito de la Administración Pública: potencialidades para un cambio generacional (Malvicino, 2001)	Realizar una ponencia en el VI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) sobre Reforma del Estado y la Administración Pública.	Enfoque cualitativo, alcance descriptivo, revisión sistema de literatura.
3	La gestión de la calidad total en la Administración Pública (Ruiz López y Parrado Díez, 1999)	Suscitar el debate escogiendo los elementos principales de la Gestión de Calidad Total y analizando las consecuencias de la adopción de este enfoque en el sector público desde un punto de vista crítico, teniendo en cuenta las características de un sistema administrativo con tradición continental como el español.	Enfoque cualitativo, alcance descriptivo, revisión sistema de literatura y enfoque sistémico.
4	Análisis de los sistemas de gestión de calidad y la Administración Pública en la Presidencia del Consejo de Ministros-2011 (González Llontop, 2012)	Analizar los Sistemas de Gestión de Calidad y su implicancia en la Administración Pública en la Presidencia del Consejo de Ministros durante el año 2011, para lo cual se ha tomado de referencia a los modelos de gestión de calidad ISO 9001 y EFQM de Excelencia.	Enfoque cuantitativo, alcance correlacional, uso de fichas de cotejo, matrices de contingencia, prueba de Fisher, prueba de hipótesis.
5	El Sistema de Gestión de la Calidad y su Influencia en la Gestión por Procesos de la Administración Pública (Pereda, 2021)	Fundamentar teóricamente la influencia de la Norma ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad en la Gestión por Procesos en las organizaciones públicas.	Enfoque cualitativo, alcance descriptivo, revisión sistema de literatura.
6	Impacto de la implantación de modelos de gestión de calidad y excelencia en la Administración Pública: caso de República Dominicana (Ventura, 2014)	Analizar el impacto de la implantación de modelos de gestión de calidad y excelencia en la Administración Pública: caso de República Dominicana	Enfoque cualitativo, alcance descriptivo, revisión sistema de literatura, análisis de casos.
7	Transparencia, buenas prácticas y gestión de la calidad en la actividad de la Administración Pública gallega (Almeida Cerredá, 2010)	Analizar la regulación gallega con respecto a la transparencia, buenas prácticas y calidad en su gestión pública para clarificar su alcance, sus efectos y el grado de puesta en práctica.	Enfoque cualitativo, alcance descriptivo, rRevisión sistema de literatura.

8	Liderazgo y gestión de calidad en la Administración Pública del gobierno local Puno-2018 (De la Riva, 2019).	Determinar la relación entre el estilo de liderazgo de los trabajadores municipales y la gestión de calidad del servicio en la Administración Pública: caso gobierno local de la provincia de Puno 2018.	Enfoque cuantitativo, alcance correlacional y explicativo. Técnica encuesta, instrumento cuestionario, muestreo probabilístico, aleatorio simple, método deductivo, inductivo y explicativo, prueba estadística de Spearman.
9	Gestión de la calidad en la Administración Pública; un reto para el futuro (Barrios, Escoriza y Mesa, 2014)	Analizar los retos a los que se enfrenta la Administración Pública para llevar a cabo la gestión de la calidad, debido a la importancia que se le confiere a la calidad de vida de la población y la repercusión que tienen los servicios que ofrece la Administración Pública sobre dicha calidad de vida.	Enfoque cualitativo, alcance descriptivo, revisión sistema de literatura.
10	Gestión de la calidad en la Administración Pública (Aguagallo et al., 2018)	Discutir la gestión de la calidad en la Administración Pública y comprender lo que una Administración Pública es y cuáles son sus funciones.	Enfoque cualitativo, alcance descriptivo, revisión sistema de literatura.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 5 se presenta un análisis de artículos destacados sobre Gestión de Calidad en la Administración Pública. Como principales enfoques, predominan los estudios cualitativos con alcance descriptivo, basados en revisiones sistemáticas de literatura. Ejemplo: “La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública” (1999).

Las metodologías cuantitativas, se emplearon en casos específicos, como el análisis en la Presidencia del Consejo de Ministros en Perú (2011). Se destaca que las metodologías utilizadas se enfocan en sistematizar conceptos y evaluar casos prácticos. Esto denota un esfuerzo por combinar rigor teórico y aplicabilidad práctica.

#### 4.9 Reflexiones derivadas de los artículos científicos más citados

A partir del análisis cuantitativo, se estudiaron seis artículos científicos de alto impacto, para profundizar en el conocimiento sobre la Administración Pública y la Gestión de la Calidad en la Administración Pública. Para la selección de los seis artículos, se aplicaron los siguientes criterios: tres artículos sobre Administración Pública y tres sobre la Gestión de la Calidad en la Administración Pública; los artículos más importantes según el nivel de citación derivado del estudio cuantitativo y, el aporte metodológico de la investigación, obteniéndose el siguiente resultado.

#### 4.9.1 Sobre Administración Pública

**Artículo científico N° 1:** Neoliberalism, higher education and the knowledge economy: from the free market to knowledge capitalism (Neoliberalismo, educación superior y economía del conocimiento: del libre mercado al capitalismo). Es el artículo científico más citado sobre Administración Pública en la plataforma WOS. Publicado en 2005 por Journal Of Education Policy (Revista Q1). Sus autores son Marcos Olssen y Michael A. Peters (1187 citaciones al realizar la investigación).

**Objetivo:** analizar los vínculos entre el neoliberalismo, la globalización y la economía del conocimiento

**Metodología:** análisis documental a nivel de filosofía política y de la teoría económica.

**DOI:**

<https://doi.org/10.1080/02680930500108718>

Olssen y Peters (2005), establecen que la cultura tradicional de indagación y debate intelectual abierto ha sido reemplazada por un énfasis institucional en la performatividad, como lo demuestra el surgimiento de un énfasis en los productos medidos: en la planificación estratégica, los indicadores de desempeño, la garantía de calidad y las auditorías académicas.

**Artículo científico N°2:** The mythology of privatization in contracting for social services (La mitología de la privatización en la contratación de servicios sociales). Es el segundo artículo científico más citado sobre Administración Pública en la plataforma WOS. Publicado en 2003 por la Revista Public Administration Review (Revista Q1). Su autor es David Van Slyke (296 citaciones al realizar la investigación).

**Objetivo:** examinar dos preguntas sobre la privatización de los servicios sociales ¿Existe la contratación de servicios sociales en un entorno competitivo? ¿Y tienen los gobiernos de los condados suficiente capacidad de gestión pública para contratar eficazmente los servicios sociales?

**Metodología:** cualitativo, principios de agencia, administración y teorías de redes, entrevistas a profundidad cuestionarios semiestructurado y mapas conceptuales.

**DOI:** <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00291>

Van Slyke (2003), plantea que la competencia proporciona la base lógica para una expectativa de ahorro de costos y mejoras en la calidad, ya que a medida que el gobierno aumenta el uso de la contratación, simultáneamente reduce su propia capacidad de gestión pública, poniendo en peligro su capacidad de ser un comprador inteligente de bienes y servicios contratados (Slyke, 2003). Este autor, señala que se requiere capacidad de gestión pública, es decir; personal con experiencia en gestión de contratos, experiencia en políticas, habilidades de negociación y mediación, capacidades de supervisión y auditoría de programas, y las habilidades políticas y de comunicación necesarias. Destaca que el estudio se guió utilizando los principios de la teoría de la agencia y la teoría de la red, debido a su creciente importancia en el campo de la Administración Pública. Igualmente hace referencia a las barreras promulgadas por el gobierno, dentro de las cuales señala que la falta de competencia, la falta de resultados claramente definidos, los costos y datos de desempeño insuficientes han llevado a los administradores públicos a desarrollar y utilizar activamente asociaciones públicas (Slyke, 2003).

**Artículo científico N°3:** Public management and organizational performance: The effect of managerial quality. (Gestión Pública y desempeño organizacional: el efecto de la calidad gerencial). Es el tercer artículo científico más citado sobre Administración Pública, en la plataforma WOS. Publicado en 2002 por la Revista Journal Of Policy Analysis and Management (Revista Q1). Sus autores son: Meier y O'Toole, (244 citaciones al realizar la investigación).

**Objetivo:** medir la calidad como el salario adicional pagado a los superintendentes escolares por encima de los determinantes normales del salario.

**Metodología:** estudio longitudinal, estudio de casos, revisión sistemática de literatura y análisis de diez indicadores de desempeño.

**URL:** <https://www.jstor.org/stable/3326014>

Según sus autores Meier y O'Toole (2002), este artículo constituye el primer gran estudio sobre la calidad de la gestión pública y su efecto. Usan cinco años de datos de más de 1000 escuelas de los distritos de Texas, para medir cómo el salario adicional pagado a los superintendentes escolares por encima de los determinantes normales del salario, se correlaciona con indicadores de desempeño.

Meier y O'Toole (2002) utilizan un modelo salarial relativamente común en la literatura, para generar la medida de calidad gerencial basada en residuos, con la variable independiente de la compensación anual registrada. Con este estudio, los autores ofrecen dos contribuciones principales: 1) Se desarrolla y aplica una medida poco común de la calidad de la gestión pública, la cual se basa en evitar un modelo poco especificado

para explicar las variaciones salariales; 2) la investigación ofrece la prueba más rigurosa hasta la fecha de la propuesta: que la calidad de la gestión contribuye positivamente al desempeño. Los resultados son claros y convincentes. Si se supone que la medida de calidad es válida, entonces los resultados son casi completamente consistentes en once medidas de desempeño.

#### 4.9.2 Sobre Gestión de la Calidad en la Administración Pública

**Artículo científico N°1:** La gestión de la calidad total en la Administración Pública: Mímesis y Némesis.

Es el artículo científico más citado sobre Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública, en la plataforma Google Scholar, que utiliza un enfoque cualitativo. Publicado en 1999 por la Revista Vasca de Administración Pública. Sus autores son Joaquín Ruiz López y Salvador Parrado Díez (24 citaciones al realizar la investigación), ambos docentes de la Universidad Carlos III de Madrid.

**Objetivo:** suscitar el debate escogiendo los elementos principales de la Gestión de Calidad Total y analizando las consecuencias de la adopción de este enfoque en el sector público desde un punto de vista crítico, teniendo en cuenta las características de un sistema administrativo con tradición continental como el español.

**Metodología:** enfoque cualitativo, alcance descriptivo, revisión sistema de literatura y enfoque sistémico.

**DOI:** <https://doi.org/10.47623/ivap-rvap.54.1999.06>

Ruiz López y Parrado Díez (1999), se plantearon como pregunta de investigación ¿si las concepciones holísticas y los

principios que inspiran la GCT y el modelo europeo EFQM son adecuados para que las organizaciones públicas se comprometan con los ciudadanos destinatarios de sus servicios? Según los autores, en el contexto de las organizaciones públicas debe enfrentarse a la dimensión política y la tecnocrática. La aplicación de los principios de la EFQM obvia la dimensión política de las organizaciones públicas, a pesar de la inclusión del criterio de liderazgo.

**Artículo científico N°2:** Análisis de los sistemas de Gestión de Calidad y la Administración Pública en la Presidencia del Consejo de Ministros 2011. Es el artículo científico más citado sobre Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública, en la plataforma Google Scholar, que utiliza un enfoque cuantitativo. Fue publicado en 2012 por el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI). Su autor es Jhony Alberto García Llontop (11 citas al realizar la investigación), de la Universidad Nacional de Ingeniería (Lima, Perú).

**Objetivo:** analizar los Sistemas de Gestión de Calidad y su implicancia en la Administración Pública en la Presidencia del Consejo de Ministros durante el año 2011, para lo cual se ha tomado de referencia a los modelos de gestión de calidad ISO 9001 y EFQM de Excelencia.

**Metodología:** enfoque cuantitativo, alcance correlacional, uso de fichas de cotejo, matrices de contingencia, prueba de Fisher y prueba de hipótesis.

**URL:** <https://repositorio.uni.edu.pe/handle/20.500.14076/1385>

García Llontop (2012) utilizó listas de chequeo, con la finalidad de poder comparar los aspectos teóricos que se encuentran relacionados con las principales variables

que caracterizan a los modelos de gestión de calidad ISO 9001 y EFQM de Excelencia, con aquellos aspectos empíricos o prácticos observados en la administración de la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011. Este autor, refiriéndose al procedimiento utilizado, señala que para analizar los datos recogidos se procedió a organizarlos y a tabularlos en un cuadro de base de datos, para luego representarlos gráficamente y a partir de un análisis de correspondencia, haciendo uso de matrices de contingencia, entre las principales variables que definen las hipótesis materia de la investigación, se procedió a aplicar la prueba exacta de Fisher para determinar el grado de relación entre las variables analizadas. Destaca que, producto del análisis de la información recogida y de los resultados obtenidos, se aceptó la hipótesis general, motivo por el cual, se concluye que el análisis de los Sistemas de Gestión de Calidad tendría implicancia positiva en la Administración Pública en la Presidencia del Consejo de Ministros en el año 2011.

**Artículo científico N°3:** Liderazgo y gestión de calidad en la Administración Pública del gobierno local Puno-2018. Es el segundo documento más citado sobre Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública, de la plataforma Google Scholar. Es una tesis doctoral, que utiliza un enfoque cuantitativo. Publicado en 2019 por el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI). Su autor es Eladia Margot De La Riva Valle (Tres citas al realizar la investigación), de la Universidad Nacional del Altiplano (Lima, Perú).

**Objetivo:** determinar la relación entre el estilo de liderazgo de los trabajadores municipales y la gestión de calidad del servicio en la Administración Pública: caso gobierno local de la provincia de Puno 2018.

**Metodología:** enfoque cuantitativo, alcance correlacional y explicativo. Técnica encuesta, instrumento cuestionario, muestreo probabilístico, aleatorio simple, método deductivo, inductivo y explicativo y prueba estadística de Spearman.

URL: <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/13429>

DeLaRiva(2019), identifica como problema de investigación, la necesidad que tienen los gobiernos locales de mejorar su administración municipal para ser eficaces, eficientes y efectivos, y la necesidad de contribuir al fortalecimiento de la competitividad, capacidades, comportamientos e innovación de los servidores públicos en la prestación de servicios a la ciudadanía para la satisfacción de sus necesidades. En relación con las preguntas de investigación, la autora se plantea: ¿Existe relación entre el liderazgo de los trabajadores municipales y la gestión de calidad de servicio en la Administración Pública?, ¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo y la Gestión de Calidad del servicio que practican los trabajadores municipales en la Administración Pública de la provincia de Puno-2018?. En esta tesis doctoral, se plantea como hipótesis de investigación: existe relación significativa entre liderazgo de trabajadores y la Gestión de Calidad del servicio en la Administración Pública: Caso gobierno local provincia de Puno 2018, y como hipótesis alternativas:

1. Existe relación significativa entre la credibilidad con la gestión de calidad y respeto con la gestión de calidad del servicio en la Administración Pública: Caso gobierno local provincia de Puno 2018.
2. Existe relación significativa entre la imparcialidad con la gestión de calidad, orgullo con la gestión de calidad y camaradería con la gestión de calidad del servicio en la

Administración Pública: Caso gobierno local provincia de Puno 2018.

La autora utiliza un diseño no experimental, de tipo transversal, aplica el paradigma cuantitativo, con alcance correlacional, analiza una población de 1595 trabajadores del gobierno local de Puno, aplica una muestra probabilística a 229 trabajadores utilizando el método aleatorio simple, utilizando como técnica la encuesta y el cuestionario como instrumento de recopilación de información, en el cual, las preguntas fueron calificadas en base a una escala de Likert.

El análisis cuantitativo se realizó a través del software estadístico SPSS-25, utilizó la prueba estadística de Spearman con 5% de nivel de significancia. También aplica los métodos deductivo, inductivo y explicativo, y utiliza como palabras claves: Gestión de Calidad, liderazgo, líder autocrático, líder democrático, liderazgo transaccional y mejora constante, evidenciando que su estudio está fuertemente orientado al estudio de la variable liderazgo (De la Riva, 2019). Señala que, según los resultados obtenidos en el procesamiento de datos mediante el paquete estadístico, logró determinar el nivel de confiabilidad de la variable Gestión de la Calidad de Servicio, concluyendo que el cuestionario elaborado es confiable (De la Riva, 2019). Esta autora utilizó cinco dimensiones para analizar la Gestión de la calidad del servicio en la Administración Pública del gobierno local de la ciudad de Puno en relación con los trabajadores municipales: la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, el orgullo, y la camaradería (De la Riva, 2019).

En sus conclusiones, destaca: la existencia de relación de las dimensiones con la Gestión de Calidad de servicios. Estos resultados se explican con el cálculo del P-valor menor de 0.05, y una correlación de 71.2%, 80.8%,

81.2%, 77.6% y 80%, respectivamente, con un nivel de confianza del 95%.

## 5. Discusión

La investigación acentúa la importancia de integrar enfoques innovadores y disruptivos en la Administración Pública mediante el uso de la Gestión de Calidad y la Inteligencia Artificial (IA). En términos teóricos, los resultados revelan una convergencia entre las demandas contemporáneas de eficiencia, transparencia y participación ciudadana, y la implementación de modelos de calidad como ISO 9001 y EFQM. Esto coincide con el paradigma de la Nueva Gestión Pública, que promueve prácticas de gobernanza orientadas a resultados y centradas en el ciudadano.

Los hallazgos también respaldan las teorías de la administración adaptativa y la gestión del cambio, y destacan la resistencia organizacional y la burocracia como barreras persistentes que requieren un liderazgo transformacional. La coocurrencia de palabras clave como transparencia, gobernanza e IA, subraya la necesidad de enfoques interdisciplinarios y la incorporación de tecnologías avanzadas para abordar problemas complejos.

En cuanto a la incorporación de la IA, los resultados sugieren que su uso puede transformar la gestión pública al permitir un análisis más profundo y en tiempo real de grandes volúmenes de datos, mejorando la toma de decisiones y reduciendo ineficiencias. Sin embargo, se debe avanzar en la regulación y el marco ético para garantizar su implementación responsable, tal como lo sugiere la Carta Iberoamericana de IA.

La investigación facilita una comprensión más profunda y holística de la Administración Pública contemporánea y sus desafíos, y la importancia de implementar sistemas

de gestión de calidad e IA en el ámbito gubernamental, sienta las bases para futuras investigaciones, ofrece una guía para la práctica efectiva en el Administración Pública y, fortalece el conocimiento existente sobre esta temática, ofreciendo perspectivas innovadoras y enfoques metodológicos robustos.

La Administración Pública está experimentando un cambio hacia nuevos paradigmas ontológicos y epistemológicos que desafían las posturas tradicionales. En lugar de enfoques lineales y positivistas, se están explorando enfoques cuánticos y sistémicos que reconocen la complejidad y la interconexión de los problemas contemporáneos. Estos nuevos paradigmas fomentan una comprensión más holística de la Administración Pública, incorporando la fenomenología y la hermenéutica para interpretar y responder a los desafíos de manera más efectiva. También es importante señalar que la Administración Pública ha evolucionado para incorporar una variedad de metodologías cuantitativas y cualitativas.

El análisis cuantitativo y la revisión sistemática de la literatura son herramientas poderosas para mapear el estado del arte e identificar tendencias emergentes. Es importante complementar estos enfoques con metodologías cualitativas como el análisis fenomenológico y hermenéutico para capturar la riqueza y la profundidad de los fenómenos estudiados. Una combinación de enfoques metodológicos puede proporcionar una comprensión más completa y matizada de los problemas de la Administración Pública.

La mayoría de los artículos científicos analizados sobre Gestión de la calidad en la Administración Pública de la plataforma Google Scholar, utilizan un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y utilizan

la revisión sistema de literatura, el enfoque sistémico y el estudio de casos. Sin embargo, en dos artículos se utilizó un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional y explicativo, usando como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, el uso de fichas de cotejo, matrices de contingencia, el muestreo probabilístico aleatorio simple, método deductivo, inductivo, prueba estadística de Spearman, la prueba de Fisher y la prueba de hipótesis.

La revisión crítica de los tres artículos más citados sobre Administración Pública de la plataforma WOS, refieren información e interés en temas centrales como la nueva gestión pública, gubernamentalidad neoliberal, la privatización de los servicios públicos y teoría de la agencia. Se destaca también, el énfasis e interés que realizan los autores en temáticas relacionadas con la planificación estratégica, indicadores de desempeño, garantía de calidad, orientación a resultados, productividad, mejoramiento de la calidad, capacidad de gestión pública, calidad de la gestión pública, importancia del liderazgo en la Administración Pública, y se evidencia que los autores han sido influenciados por varias escuelas filosóficas y epistemológicas como el positivismo, el racionalismo, el empirismo, el materialismo, el realismo, la explicación dialéctica y la filosofía analítica del lenguaje de Wittgenstein.

Sobre la Gestión de la Calidad en Administración Pública, los autores hacen énfasis en los siguientes diez puntos: 1) No hay organización privada o pública que se oponga a ofrecer un producto o a prestar un servicio de calidad, 2) El modelo más sofisticado de Gestión de la Calidad Total (GCT), es el de la European Foundation for Quality Management (EFQM), 3) En el contexto de las organizaciones públicas, debe enfrentarse a la dimensión política y

la tecnocrática, 4) La gestión de la calidad funciona, una vez que se ha superado la fase en la que los líderes políticos han dado el visto bueno a la implantación de la Calidad Total en la organización, 5) La calidad que interesa en el sector público es aquella definida por los ciudadanos y que repercute directamente en una mejora de la satisfacción del usuario con el servicio, 6) Las organizaciones públicas se ven afectadas por los principios de legalidad, responsabilidad y participación, 7) El elemento político, presente en las Administraciones Públicas, influye negativamente en la posibilidad de adoptar el enfoque de la GCT, 8) Las Administraciones Públicas deben prestar atención a otras dimensiones como la diligencia, la eficacia y la eficiencia en la consecución de las metas, la transparencia y la responsabilidad que se debe exigir a las organizaciones públicas, 9) La necesidad de contribuir al fortalecimiento de la competitividad, capacidades, comportamientos e innovación de los servidores públicos en la prestación de servicios a la ciudadanía para la satisfacción de sus necesidades, 10) Existe relación significativa entre liderazgo de trabajadores y la gestión de calidad del servicio en la Administración Pública.

A partir de la presente investigación, se identificó la necesidad de realizar nuevas búsquedas para profundizar en temáticas como los nuevos enfoques ontológicos y epistemológicos para mejorar la efectividad de la Administración Pública, la generación de un modelo de gestión de calidad para instituciones públicas, la implementación de la Inteligencia Artificial en la Administración Pública y sus repercusiones en la productividad, el fenómeno de la corrupción en la Administración Pública y, la importancia de la planificación estratégica en la Administración Pública.

## 6. Conclusiones

El objetivo principal de la investigación se alcanzó satisfactoriamente, mediante un análisis exhaustivo y sistemático de literatura científica. Se presentan respuestas claras y fundamentadas a las preguntas de investigación, se definió con claridad los conceptos claves de Administración Pública, Gestión de Calidad e Inteligencia Artificial en el contexto gubernamental, destacando los temas más relevantes y emergentes; se identificaron los autores más destacados y su afiliación institucional, sus publicaciones más citadas, las principales revistas académicas que publican sobre estas temáticas, los países con mayor producción académica. También se hizo un análisis detallado de las metodologías utilizadas por los investigadores y sus principales hallazgos, se identificaron las palabras clave más utilizadas y los modelos de gestión de calidad más implementados en la Administración Pública, y se exploró cómo se está incorporando la IA en esta ciencia y disciplina, lo cual constituye una base sólida para futuras investigaciones.

La incorporación de sistemas de gestión de calidad junto con IA se destaca como una estrategia crucial para modernizar las instituciones públicas. Modelos como ISO 9001 y EFQM ofrecen marcos estructurados que, si se complementan con tecnologías avanzadas, pueden optimizar procesos y mejorar la interacción con los ciudadanos.

Este estudio contribuye al desarrollo teórico de la Administración Pública al evidenciar la transición hacia paradigmas más holísticos y sistémicos que responden a la complejidad de los retos actuales. Las metodologías empleadas (cienciometría, análisis fenomenológico y hermenéutico) refuerzan la comprensión de las dinámicas entre calidad, tecnología y gobernanza.

Una de las principales limitaciones del estudio es la dependencia de bases de datos específicas, lo que puede generar sesgos en la representación de tendencias globales. Además, la naturaleza transversal del análisis impide captar la evolución dinámica de las prácticas administrativas a lo largo del tiempo.

El principal reto identificado es la resistencia al cambio dentro de las organizaciones públicas, especialmente frente a innovaciones tecnológicas y cambios de paradigma. Sin embargo, esto también presenta oportunidades para fortalecer el liderazgo, fomentar la capacitación en IA y calidad, y construir marcos regulatorios robustos que potencien la confianza pública.

Se recomienda profundizar en la evaluación de impacto de la IA en indicadores específicos de desempeño público y explorar cómo la calidad percibida por los ciudadanos varía con la implementación de estos sistemas. Asimismo, resulta pertinente investigar cómo los modelos de calidad pueden adaptarse a las realidades de los países en desarrollo.

## 7. Referencias

- Aguagallo, R., Jiménez, J., Calle, A. y Alarcón, N. (2018). Gestión de la calidad en la administración pública. *Contribuciones a la Economía*. 16(3). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9038487>
- Almeida Cerredá, M. (2010). Transparencia, buenas prácticas y gestión de la calidad en la actividad de la Administración Pública gallega. *Universidad de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico*, 19(2). Obtenido de <https://minerva.usc.es/xmlui/handle/10347/7953>
- Aranibar-Ramos, E., Salinas-Gainza, F. y Seguil-Ormeño, N. (2023). Explorando tendencias del devenir público: cienciometría

- y revisión sistemática. *Universitas. Revista de ciencias sociales y humanas*, 39. <https://doi.org/10.17163/uni.n39.2023.05>
- Arnau Sabatés, L. y Sala Roca, J. (2020). *La revisión de la literatura científica: Pautas, procedimientos y criterios de calidad*. [https://ddd.uab.cat/pub/recdoc/2020/222109/revliltcie\\_a2020.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/recdoc/2020/222109/revliltcie_a2020.pdf)
- Arráez, M., Calles, J. y Moreno de Tovar, L. (2006). La Hermenéutica: una actividad interpretativa. *SAPIENS*, 7(2). [https://ve.scie-lo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1317-58152006000200012](https://ve.scie-lo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152006000200012)
- Barríos, S., Escoriza T. y Mesa, G. (2014). Gestión de la calidad en la administración pública. *Revista Técnica Administrativa*, 13(59). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5684360>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2008). Carta Iberoamericana de calidad en la gestión pública. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Calidad-en-la-Gestion-Publica-06-2008.pdf>
- CLAD. (2020). *Carta Iberoamericana de Inteligencia Artificial en la Administración Pública* <https://clad.org/wp-content/uploads/2023/11/CIIA-ES-11-2023.pdf>
- Criado, J. (2021). Inteligencia artificial (y Administración Pública). *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, 20. <https://doi.org/10.20318/eunomia.2021.6097>
- De la Riva, E. (2019). Liderazgo y gestión de calidad en la administración pública del gobierno local Puno-2018. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/13429>
- Estupiñán Ricardo, J., Leyva Vázquez, M. Y., Peñafiel Palacios, A. J., y El Assafiri Ojeda, Y. (2021). Inteligencia artificial y propiedad intelectual. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S3), 362-368. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2490/2445>
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y representaciones*, 7(1). <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- Galindo Camacho, M. (2000). *Teoría de la Administración Pública*. <https://www.rpguayaquil.gob.ec/wp-content/uploads/2022/04/TEORIA-DE-LA-ADMINISTRACION-PUBLICA.pdf>
- García Llontop, J. (2012). Análisis de los sistemas de gestión de calidad y la administración pública en la Presidencia del Consejo de Ministros-2011. *Universidad Nacional de Ingeniería*. <https://repositorio.uni.edu.pe/handle/20.500.14076/1385>
- González Ortiz, B. (1987). Positivismo y funcionalismo: Algunas implicaciones para el estudio y la enseñanza de la administración pública en Puerto Rico. *Revista de Administración Pública*, 19(2). <https://revistas.upr.edu/index.php/ap/article/view/14198>
- Hernández Sampieri, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. <https://drive.google.com/file/d/0B7fKI-4RAT39QeHNzTGh0N19SME0/view?resourcekey=0-Tg3V3qROROH0Aw4maw-5dDQ>
- Hernández, N. (2016). Nuevos enfoques epistemológicos para la Administración Pública. *Intersticios sociales* (12). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-49642016000200011](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-49642016000200011)
- He, K., Zhang, X., Ren, S. & Sun, J. (2015). Deep Residual Learning for Image Recognition. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1512.03385>
- ISO 9001 (2015). *Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos*: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

- Malvicino, G. (2001). La Gestión de la Calidad en el ámbito de la Administración Pública. Potencialidades para un cambio gerencial. <https://top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MALVICINO,%20Guillermo%20-%20La%20gestion%20de%20la%20calidad.pdf>
- Meier, K. y O'Toole, K. (2002). Public management and organizational performance: the effect of managerial quality. *Journal Of Policy Analysis and Management*, 21(4), 629-643. <https://sci-hub.st/https://www.jstor.org/stable/3326014>
- Moreno, B., Muñoz, M., Cuellar, J., Domancic, S. y Villanueva, J. (2018). Revisiones sistemáticas: definición y nociones básicas. *Revista clínica de periodoncia, implantología y rehabilitación oral*, 11(3). <http://dx.doi.org/10.4067/S0719-01072018000300184>
- Muñoz Machado, A. (1999). *La gestión de calidad total en la administración pública*. Ediciones Díaz de Santos. [https://books.google.hn/books/about/La\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_calidad\\_total\\_en\\_la\\_admin.html?id=tPSDtd-Q86CkC&redir\\_esc=y](https://books.google.hn/books/about/La_gesti%C3%B3n_de_calidad_total_en_la_admin.html?id=tPSDtd-Q86CkC&redir_esc=y)
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). (2024). *La OCDE actualiza sus Principios sobre la IA*. <https://www.cuatrecasas.com/es/spain/propiedad-intelectual/art/ocde-actualiza-principios-ia>
- Olssen, M. & Peters, M. (2005). Neoliberalism, higher education and the knowledge economy: from the free market to knowledge capitalism. *Journal of Education Policy*, 20(3). <https://doi.org/10.1080/02680930500108718>
- Pereda, F. (2021). El Sistema de Gestión de la Calidad y su Influencia en la Gestión por Procesos de la Administración Pública. *Revistas de investigación Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 24(48). <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21828>
- Reyes D., Cadena, A. y Rivera, G. (2022). El Sistema de Gestión de Calidad y su relación con la innovación. *Inter Disciplina*, 10(26). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-57052022000100217](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-57052022000100217)
- Ruiz López, J. y Parrado Díez, S. (1999). La gestión de la calidad total en la Administración Pública: Mímesis y Némesis. *Revista Vasca de Administración Pública*, 54. <https://doi.org/10.47623/ivap-rvap.54.1999.06>
- Ruiz-Coronel, A., Jiménez, J. y Carrillo-Calvet, H. (2019). Análisis cuantitativo de la producción científica del Instituto Nacional de Cancerología. *Gaceta Médica de México*. <http://dx.doi.org/10.24875/GMM.19005103>
- Tamayo, N. (2023). La Administración Pública como ciencia social: su naturaleza multi, intra y transdisciplinaria. *Revista Cubana de Educación Superior*, 42(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142023000300026#aff1](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142023000300026#aff1)
- United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2023). *World Public Sector Report 2023*. <https://doi.org/10.18356/9789213585023>
- Valencia, M. (2022). Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinaria*, 6(6). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3473](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3473)
- Van Slyke, D. (2003). The mythology of privatization in contracting for social services. *Public Administration Review*, 63(3), 296-315. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00291>
- Ventura, R. (2014). Impacto de la implementación de modelos de gestión de calidad y excelencia en la administración pública: caso de República Dominicana. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 59, 221-236. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533691008>