



Buen Gobierno

ISSN: 1874-4271

director@revistabuengobierno.org

Fundación Mexicana de Estudios

Políticos y Administrativos A.C.

México

Ramírez-Alujas, Álvaro V.

Los nuevos desafíos de la Dirección Pública en el contexto del Gobierno Abierto:  
Gobernanza colaborativa, innovación abierta, co-creación y pensamiento de diseño en la  
gestión pública.

Buen Gobierno, núm. 14, enero-junio, 2013, pp. 8-37

Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A.C.

Ciudad de México, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=569660533001>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Los nuevos desafíos de la Dirección Pública en el contexto del Gobierno Abierto:

Gobernanza colaborativa, innovación abierta, co-creación y pensamiento de diseño en la gestión pública (\*)

Por Álvaro V. Ramírez-Alujas

Recibido 6/03/13 · Aceptado 30/03/13

## RESUMEN

En la actualidad, distintos gobiernos en todo el mundo han iniciado un proceso progresivo para impulsar y llevar a cabo estrategias ligadas al concepto de “Gobierno Abierto” (*Open Government*), cuyos principios son la transparencia y apertura, la participación y la colaboración (Ramírez-Alujas, 2010, 2011). En este nuevo contexto, se ha acuñado la noción de *Servicios Públicos 2.0* como una nueva forma interactiva de creación de valor público y traslado hacia un nuevo tipo de colaboración ciudadana e innovación abierta, mediante la integración de un nuevo enfoque donde los actores pueden involucrarse en el proceso de gobernar y administrar los asuntos públicos (Tapscott y Williams, 2011; Hilgers y Piller, 2011; Bommert, 2010; Bason, 2010; Nambisan, 2008). El artículo presenta los desafíos que supone este nuevo escenario para los altos directivos públicos, el debate sobre los principales enfoques que abordan el tema y las posibilidades que implica el ponerlo en el centro de los esfuerzos por modernizar la gestión pública desde una perspectiva institucional, de diseño organizativo y bajo una perspectiva anclada en el liderazgo adaptativo y la innovación en los asuntos públicos.

**Palabras Clave:** Gobierno Abierto, Gestión Pública, Innovación Abierta, Gobernanza Colaborativa, Servicios Públicos 2.0.





*At present, various governments around the world have initiated an ongoing process to promote and implement strategies related to the concept of “Open Government”, whose principles are transparency and openness, participation and collaboration (Ramírez -Alujas, 2010, 2011). In this new context, has been coined the notion Public Services 2.0, as a new interactive way of creating public value and shift towards a new type of citizen collaboration and open innovation, by integrating a new approach where the different actors can engage in the process of governing and manage public affairs (Tapscott and Williams, 2011; Hilgers and Piller, 2011; Bommert, 2010; Bason, 2010; Nambisan, 2008). The article presents the challenges of this new scenario for senior public managers, the debate on the main approaches to address the issue and the potential to put it into the center of efforts to modernize public management from an institutional perspective, of organizational design and under a perspective anchored in the adaptive leadership and innovation in public affairs.*

**Keywords:** *Open Government, Public Management, Open Innovation, Collaborative Governance, Public Services 2.0.*

*“Ha de considerarse que no hay cosa más difícil de emprender, ni de resultado más dudoso, ni de más arriesgado manejo, que ser el primero en introducir nuevas disposiciones...  
... porque el introductor tiene por enemigos a todos los que se benefician de las instituciones viejas, y por tibios defensores, a todos aquellos que se beneficiarán de las nuevas...  
... tibieza que procede en parte de la incredulidad de los hombres, quienes no creen en ninguna cosa nueva hasta que la ratifica una experiencia firme”*

*Nicolás Machiavello, “El Príncipe” (año 1513)*

## **1. EL TRÁNSITO HACIA UNA GESTIÓN PÚBLICA RENOVADA [VERSIÓN 2.0] ¿CÓMO SER DIRECTIVO PÚBLICO Y NO MORIR EN EL INTENTO?**

**M**ucho se ha debatido sobre la dirección pública profesional. Como plantea Longo (2002), en aquellos sistemas públicos en los que encontramos –como ocurre en las democracias avanzadas– los elementos básicos constitutivos de una administración profesional, la acción pública ha venido estando repartida durante décadas, con arreglo al conocido modelo weberiano, entre dos grandes protagonistas: una clase política, investida de autoridad a través de los mecanismos de la democracia representativa, y una función pública profesional, regida por el sistema de mérito [...] La aparición de los directivos supone la ruptura de ese dualismo, profundamente interiorizado durante largo tiempo, no sólo en el funcionamiento de las

administraciones, sino en la propia conciencia social (Longo, 2002:2). No discutiremos las diferentes aristas y el desarrollo que ha tenido este debate en los últimos años, salvo destacar que se ha avanzado en la definición, marcos de referencia y alcance de lo que debiera entenderse por dirección o gerencia pública.

Lo que nos interesa, más allá de los diseños institucionales y modelos de función pública y/o servicio civil que han venido ensayando distintos gobiernos en todo el mundo, es el entramado en el que los directivos públicos navegan en la actual coyuntura y la necesaria reflexión sobre si se cuenta o no con las herramientas para gestionar la complejidad de los asuntos públicos, sobretudo en su vinculación con el emergente paradigma de gobierno abierto que, poco a poco, ha ido posicionándose como una alternativa atractiva y viable de reforma y modernización de la gestión pública.

En un escenario tan complejo como el actual resulta evidente aunque bastante inusual, apelar a que gestionar organizaciones públicas es un desafío de enormes proporciones que requiere de una variada gama de condiciones bastante escasas, tanto en el tipo de directivo que se necesita para lidiar la inherente complejidad e incertidumbre que acompaña los tiempos que se viven como en lo relativo a la infraestructura institucional y organizativa más adecuada para sortear con éxito la abrumadora gama de retos y problemas públicos que, con una velocidad de vértigo y desde espacios donde la certeza es una quimera, van y vienen generando un flujo donde la navegación tropieza entre la manera clásica de resolverlos y los brotes que surgen de nuevas modalidades de gestión que no necesariamente son aplicables al modelo tradicional aun vigente de manera automática.

El cambio de paradigma ha impactado también en las prácticas y herramientas de las que disponen los ciudadanos para hacer un contrapunto de quienes gestionan desde la autoridad y el poder público. Hoy disponen de plataformas más potentes para crear y difundir sus iniciativas y emprendimientos sociales, cuentan con nuevas capacidades de articulación que se amplifican a través de las redes y tecnologías, y van tomando un rol cada vez más activo en los asuntos públicos y en las demandas por el bien común. Se toman las plazas y calles, y en paralelo han conquistado y utilizado todas las potencialidades que otorga Internet y las redes sociales digitales, algo así como la nueva imprenta del siglo XXI. Fluyen desde un entorno más líquido que sobrepasa con creces las antes exitosas capacidades de procesamiento de demandas que ha concentrado (o monopolizado) el Estado y sus instituciones, y la política y sus élites “profesionales” dentro del esquema tradicional de partidos, formas que cada vez más aparecen como obsoletas y dan muestra del rezago y brechas que existen entre una realidad emergente y un modelo casi agonizante.

La confianza social busca ser depositada en otras fuentes de legitimidad más allá de lo meramente electoral. Se comienza a confiar en una acción cada vez más colectiva, distribuida, capilar, líquida, en contraste con unas instituciones cada vez más alejadas del ciudadano, que han ido perdiendo credibilidad y que poco apego tienen a la idea de abrirse a la sociedad y volver a tomar de ella la fuente inagotable de energía que las revitalice y adecue a las nuevas realidades.

En este nuevo escenario vuelve a cobrar sentido la propuesta de Moore sobre creación de valor público, que supone (sobre la base de lo propuesto por Longo, 2002:7) articular el trabajo directivo en tres esferas:

- La primera -la *gestión estratégica*- supone que el directivo reflexiona estratégicamente, produce ideas acerca de cómo la organización -cualquiera que sea la escala de la misma- que se ha puesto a su cargo puede crear el máximo valor; se plantea, si es el caso, transformar los

presupuestos sobre los que venía actuando, reformular la misión, innovar cuando las circunstancias lo aconsejen;

- Para desarrollar esta estrategia, el directivo necesita operar en una segunda esfera - political management, que traduciremos, no sin reservas, como *gestión del entorno político* - al objeto de obtener la legitimidad, las autorizaciones, el apoyo, la colaboración y los recursos necesarios, gestionando para ello las relaciones con un grupo de actores, internos y externos, que constituyen su entorno autorizante. Este entorno incluye ante todo a sus superiores políticos, pero también a todos aquellos actores sobre los que el directivo no goza de autoridad formal: otros directivos, de su misma organización o de otras, grupos de interés, ciudadanos, medios de comunicación; etc.; y
- Por último, trabajando en la tercera esfera -la *gestión operativa*- debe conseguir que la organización a su cargo, compuesta por el conjunto de medios y recursos situados bajo su autoridad formal, actúe eficaz y eficientemente para lograr los objetivos perseguidos, y asumir además la responsabilidad por los resultados alcanzados (terreno más conocido y convencionalmente aceptado del ejercicio directivo en la función pública).

Veremos entonces como estos elementos calzan con las profundas mutaciones que supone el desarrollo de la gobernanza en el trabajo directivo en el plano de un nuevo paradigma que amplía el espacio más allá de las fronteras de lo estatal y que implica un radical giro a la forma en la que entendíamos la gestión pública hasta ahora.

## 2. EL FUTURO DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS 2.0: UNA NUEVA ZONA DE PROMESAS POR CUMPLIR

*“Una idea innovadora es una plataforma de salto, no un aterrizaje perfecto; es una provocación a conversar, no una respuesta definitiva; es un disparo de partida, no una línea de meta. Es algo que invita a ponerse de pie y tomar nota, no a sentarse y buscar la aplicación de una fórmula específica”.*

Davos World Economic Forum

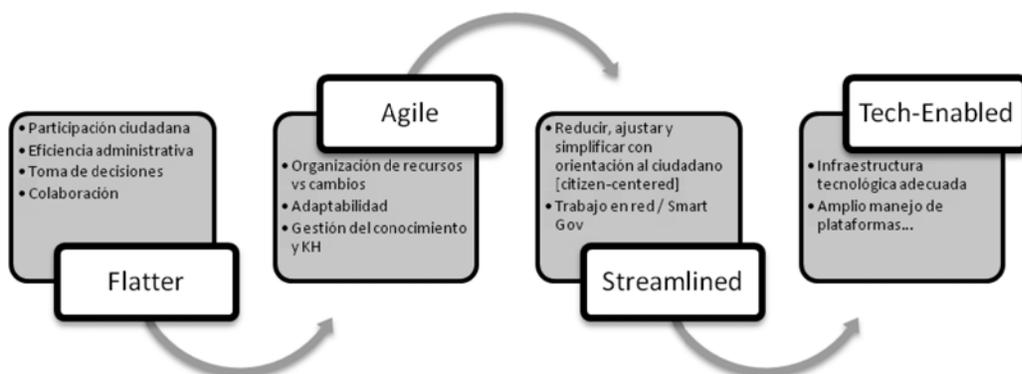
En un reciente estudio del *World Economic Forum* (2011), se plantea que los principales gobiernos y Estados del mundo se están transformando a sí mismos en organizaciones *planas, ágiles, simplificadas y tecnológicamente habilitadas* (FAST en la sigla original en inglés)<sup>1</sup>. Los Estados FAST desarrollan servicios públicos innovadores, encuentran respuestas efectivas a las necesidades de los

ciudadanos, cuidan de los escasos recursos naturales que poseen y crean nuevo valor público. FAST no significa necesariamente rápido, aunque el plazo para muchas de las decisiones pueda reducirse con la ayuda de las plataformas para la colaboración, ni tampoco significa ignorar los valores que sustentan al Estado en términos del mérito, equidad, equilibrio de poderes, responsabilidad y jurisdicción (WEF, 2011:12). Dicho marco de análisis podemos sintetizarlo como sigue:

	<b><i>Flatter: El Estado debe ser más plano</i></b>
<b>F</b>	<p><b>a) Participación ciudadana.</b> El aplanamiento significa el establecimiento de relaciones más directas, la reducción de barreras y la disminución de la distancia entre el gobierno y los ciudadanos a través del uso de las plataformas digitales, el uso de redes sociales, dispositivos móviles y otras herramientas. Ello supondrá comprometerse a la apertura de datos y el acceso a mucha más información pública de fácil uso para ciudadanos y empresas, y el aumento de la participación a través de la deliberación en línea, consultas, encuestas y otros medios de interacción;</p> <p><b>b) Eficiencia administrativa.</b> Aplanamiento aquí significa disminuir las capas jerárquicas y reducir la burocracia, fomentar espacios de trabajo colaborativo, rediseñar procesos y desarrollar análisis de entorno para fomentar una toma de decisiones basada en evidencia.</p> <p><b>c) Toma de decisiones.</b> El aplanamiento del proceso de toma de decisiones se puede realizar verticalmente a través de proveer de nuevos datos, información y procesos analíticos a los actores del proceso, y horizontalmente a través de la construcción de entornos de colaboración dentro y entre las organizaciones y servicios públicos (transversalidad).</p> <p><b>d) Colaboración intergubernamental e intersectorial.</b> Las redes de articulación y vías de trabajo que fluyen entre las organizaciones del sector público, privado y sin fines de lucro serán fundamentales en el siglo XXI para resolver problemas complejos, obtener economías de escala y alcance, y aprovechar las ideas innovadoras y mejores prácticas.</p>
	<b><i>Agile: El Estado tiene que ser ágil</i></b>
<b>A</b>	La agilidad y la adaptabilidad son esenciales para los gobiernos eficaces e innovadores. Los gobiernos exitosos son capaces de organizarse para reunir los recursos públicos y privados con rapidez frente a los desafíos emergentes y que puedan adaptarse a situaciones cambiantes. Esto requiere capital humano, estructuras y procesos organizacionales ágiles, nuevos modelos de prestación de servicios y marcos regulatorios menos rígidos que en el pasado (lo que equivale a contar con flexibilidad en las estructuras reguladoras y legales).
	<b><i>Streamlined: El Estado debe racionalizar</i></b>
<b>S</b>	En el siglo XXI en muchos países los gobiernos deberán reducir su tamaño y al mismo tiempo, mejorar sus niveles de servicio. Las interacciones con los ciudadanos deberán racionalizarse, simplificándolas y estableciendo modelos de servicio orientados al ciudadano. Gobiernos adaptativos que comparten servicios, trabajo y recursos a través de enfoques de trabajo en red y estrategias de Gobierno 2.0, pueden mantenerse en forma al tiempo que ofrecen y responden a su misión de manera eficaz e innovadora.
	<b><i>Tech-enabled &amp; Tech-savvy: El Estado debe estar habilitado y ser conocedor de la tecnología</i></b>
<b>T</b>	Los gobiernos del futuro deben disponer de una fuerza laboral completamente habilitada y que disponga de los conocimientos técnicos para trabajar con la tecnología. Los marcos políticos, legales y reglamentarios y los procesos deben ser rediseñados para alinearse con la dinámica del mundo en red. Las infraestructuras de la información deben ser compatibles con los nuevos modos de gestión de colaboración, información y uso intensivo del conocimiento.

Estos cuatro elementos podemos configurarlo como un modelo para promover la modernización de la gestión pública en el actual contexto global (Figura 1).

Figura 1. El futuro del gobierno: FAST



Fuente: Adaptado de “The Future of Government. Lessons learned from around the world” (World Economic Forum, 2011)

En definitiva, se trata de propender a un modelo emergente de organización pública que se fundamente en estructuras más planas y horizontales basadas en el trabajo en red (y sin la tradicional jerarquización excesiva de las burocracias públicas), mayor flexibilidad y agilidad al momento de tomar e implementar decisiones sobre la base del conjunto de nodos presentes en la red, reduciendo el tamaño y adelgazando estructuras obsoletas (y procesos) que permitan evitar la duplicación de esfuerzos y facilitar el acceder a conocimiento y recursos allí donde se requiera; y habilitadas tecnológicamente para aprovechar las múltiples opciones y posibilidades que se disponen para robustecer y consolidar un modelo más relacional de acción pública.

### 3. LOS INGREDIENTES DE BASE DEL NUEVO ESCENARIO Y EL ROL DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS: LA GOBERNANZA COMO ECOSISTEMA Y EL ESTADO RED

*“El pájaro rompe el cascarón. El cascarón es el mundo.*

*Quien quiera nacer, tiene que destruir el mundo”.*

Herman Hesse

Como sugiere Longo, el término gobernanza (*governance*) surge por la necesidad de ir más allá de la palabra gobierno (*government*), demasiado ligada a modelos de decisión propios de los antiguos escenarios, predominantemente jerárquicos (Longo, 2008). Dicho esto y desde una perspectiva descriptiva, la gobernanza se puede entender como el conjunto de arreglos institucionales mediante los cuales se adoptan y ejecutan las decisiones públicas en un entorno social determinado. No

obstante, más allá de la descripción, surge una aproximación prescriptiva o normativa que la relaciona a la aspiración a tener una acción pública de calidad, configurándose como un atributo que caracteriza a las sociedades capaces de afrontar con éxito los retos del progreso y el bienestar (Longo, 2008). Se destacan así, tres perspectivas que serán de utilidad para los fines de nuestra reflexión: a) La relación de la gobernanza con la calidad de la democracia (gobernanza democrática) que pone el acento en facilitar la aproximación e incorporación de los ciudadanos a la acción pública y se expresa en los esfuerzos de apertura a la participación, la rendición de cuentas y el control social; b) El vínculo con la capacidad para resolver problemas colectivos (gobernanza eficaz) y alcanzar los fines (socialmente) pretendidos, que se vincula a la eficacia directiva del proceso mediante el cual los actores deciden sus objetivos de convivencia y la forma de coordinarse para realizarlos; y c) La que considera su papel como garantía para los mercados y el buen funcionamiento de la sociedad civil (buena gobernanza), que se refleja en los marcos institucionales –formales e informales– que aseguren un funcionamiento eficaz del sistema económico y faciliten el desarrollo del espíritu emprendedor y la formación de capital social (Longo, 2008).

A la luz de estas distinciones, proponemos la configuración del concepto *gobernanza colaborativa* (o abierta), tomando como referencia el debate que se ha venido desarrollando y que exponemos brevemente a partir de la revisión de tres miradas que, si bien transitan por caminos distintos (pero complementarios entre sí), permiten moldear una poderosa interpretación sobre el modelo de Estado o administración que es necesario concebir para sustentar la idea de Gobierno Abierto: el Estado relacional o en red.

### **3.1 GOBERNANDO A TRAVÉS DE REDES (Goldsmith y Eggers)**

Goldsmith y Eggers (2004) sugieren que en el siglo XX, la jerárquica burocracia gubernamental era el modelo organizacional predominante utilizado para la entrega de servicios públicos y cumplir con las metas de política pública. Los directivos públicos eran reconocidos por ordenar a sus subordinados para realizar tareas rutinarias y uniformes, aunque profesionalmente, sin discrecionalidad. Hoy, sin embargo, la creciente complejidad de las sociedades los obliga a desarrollar nuevos modelos de gobernanza (Goldsmith y Eggers, 2004).

Bajo su aproximación, el modelo tradicional, jerárquico, ya simplemente no resuelve las demandas de esta compleja y cambiante época. Sistemas burocráticos rígidos que operan bajo procedimientos de “mando y control”, descripciones estrechas de funciones, culturas hacia adentro y procesos operativos no orientados al cliente, están particularmente desadaptadas para abordar problemas que a menudo trascienden las fronteras organizacionales. Con todo, el diagnóstico es categórico: La era de la burocracia gubernamental jerárquica está llegando a su fin. Emerge gradualmente en su lugar, un modelo diferente en el que las responsabilidades fundamentales de los ejecutivos de gobierno se redefinen y no se centran tanto en la gestión de personas y programas sino en coordinar (y organizar) recursos (que frecuentemente pertenecen a otros) para la producción de valor público (Goldsmith, y Eggers, 2004).

Así, el Estado en red (o gobernar a través de redes) representa la confluencia de cuatro tendencias que están modificando la forma del sector público en todo el mundo. Ellas son:

1. El aumento en el uso de empresas privadas y organizaciones sin fines de lucro para hacer el trabajo del gobierno;
2. Los esfuerzos por “unir” horizontal y verticalmente al gobierno para agilizar los procesos considerando el punto de vista del cliente-ciudadano (la tendencia creciente de múltiples agencias del gubernamentales, a veces incluso en múltiples niveles de gobierno, que se unen para ofrecer un servicio integrado a las personas);
3. Los avances tecnológicos que reducen drásticamente los costes de la asociación (y facilitan la colaboración en tiempo real de una forma que antes no era posible); y
4. Aumento de la demanda ciudadana por más control sobre sus propias vidas y más opciones (variadas y de calidad) en la prestación de servicios públicos.

### **3.2 EL ESTADO RELACIONAL (Mendoza y Vernis)**

El concepto de Estado relacional asume que para dar una respuesta efectiva a los problemas sociales se necesita implicar y conseguir la colaboración activa de la propia sociedad (Mendoza y Vernis, 2008). La premisa de la que parte el Estado relacional es la aceptación de que el Estado ha dejado de ser, si es que alguna vez lo fue, omnipotente y autosuficiente. Como afirma Crozier “el Estado moderno es un Estado modesto” que reconoce la complejidad y la interdependencia presentes en los problemas sociales y que asume que la resolución de los mismos sólo se puede abordar contando con la colaboración activa de la propia sociedad. En tal sentido, la lógica relacional trataría de conseguir la máxima sinergia posible entre los recursos, conocimientos y capacidades del sector público con los del sector privado, la sociedad y más allá (Mendoza y Vernis, 2008).

En este plano y en el terreno de la configuración y diseño organizativo de la Administración pública, se operaría bajo la nomenclatura de la “organización-en-red” (networking organization) – basada en los criterios de descentralización, especialización funcional y consecución de economías de alcance y flexibilidad. Sin embargo, se asume que el Estado relacional (como propuesta) no está exenta de riesgos y limitaciones ya que supone una sociedad civil fuerte y autónoma, madura y responsable (Mendoza y Vernis, 2008).

### **3.3 ESTADO RED (Castells)**

Finalmente, para Castells, la sociedad red es la estructura social que caracteriza a la sociedad a principios del siglo XXI, construida alrededor de (pero no determinada por) las redes digitales de comunicación (Castells, 2009). Por ello, afirma, su poder es el poder de la comunicación. En dicho escenario, el nuevo Estado red se caracteriza por compartir la soberanía y la responsabilidad entre distintos Estados y niveles de gobierno; la flexibilidad en los procedimientos de gobierno y una mayor diversidad de tiempos y espacios en la relación entre gobiernos y ciudadanos en comparación con el anterior Estado-nación .

Por tanto, la emergencia del nuevo tipo de Estado red, distinto al Estado-nación, al que viene a redefinir, se caracteriza por compartir la autoridad (o sea la capacidad institucional de imponer una decisión) a lo largo de una red de instituciones. Así, el Estado-nación, se articula cotidianamen-

te en la toma de decisiones con instituciones supra-nacionales de distinto tipo y en distintos ámbitos. Pero, también funcionan en esa misma red, instituciones regionales y locales. E incluso, cada vez más, organizaciones no gubernamentales conectan con esta red inter-institucional, hecha tanto de negociación como de decisión, de compromiso como de autoridad, de información como de estrategia. Este tipo de Estado parece ser el más adecuado para procesar la complejidad creciente de relaciones entre lo global, lo nacional y lo local, la economía, la sociedad y la política, en la era de la información. Y es precisamente el desarrollo de las tecnologías de información y de comunicación lo que permite una articulación cotidiana de una red de instituciones y organizaciones cuya complejidad la haría no manejable si no fuese capaz de interactividad informática (Castells, 2009).

Como vemos, en la construcción del Estado red se juega un rol fundamental para dar vida y soporte a la aplicación práctica del gobierno abierto. Dicho de otro modo, el Estado red es el hardware (institucional) más adecuado para el funcionamiento del software (plataforma) del gobierno abierto, inclusive pueden ser las dos caras de una misma moneda. Ello implicaría profundas y radicales transformaciones en el plano de la cultura y prácticas en el plano informal, y estructura y procesos en actual vigencia en el plano formal del tejido institucional que alberga el tratamiento de los asuntos públicos, particularmente, en la arquitectura organizativa de las Administraciones públicas y las exigencias que ello impone a un nuevo tipo de directivo.

#### **4. GOBERNANZA ABIERTA: TRANSITANDO HACIA UN MODELO DE DIRECCIÓN PÚBLICA BASADO EN LA APERTURA, LA PARTICIPACIÓN Y LA COLABORACIÓN**

*“El tiempo es un río que me arrastra pero yo soy el río,  
es un tigre que me destruye, pero yo soy el tigre,  
es el fuego que me consume, pero yo soy el fuego”.*

Jorge Luis Borges

En la idea de promover la colaboración como un motor y eje dinamizador de los procesos de mejoramiento e innovación en la gestión pública, Alfons Cornella (2012) nos ofrece interesantes argumentos sobre la importancia del tema aplicado al concepto de “Ciudades Inteligentes” (*Smart Cities*): El futuro es una ciudad donde exista la colaboración en dos sentidos: una ciudad inteligente desde los sistemas y colaborativa desde la gente; una ciudad donde ocurran miles de intersecciones entre empresas y entre individuos; ciudades donde se cree economía desde la intersección de productos y servicios, y donde se resuelvan los problemas desde la intersección de los emprendedores sociales. Una ciudad que no sea capaz de conectar a sus agentes es una ciudad que va a morir, que va a ser absolutamente estéril porque la economía del futuro es una economía de la colaboración [...] *Necesitamos urgentemente un nuevo discurso de ciudad en el que en lugar de hablar*

*de las capas de infraestructura y tecnología, se hable de cómo se crean las condiciones para que los agentes se combinen de forma eficiente para generar nueva economía [...]².*

Un marco que puede ser de utilidad para circunscribir el estado actual de la innovación es el que nos ofrece el siguiente decálogo (adaptado de Cornella y Flores, 2007), bastante a la medida de lo que ha venido sucediendo en los últimos años y que planteado en términos eje y/o dicotomías, permite disponer de una mirada sinóptica sobre el asunto que vale la pena tener presente³:

**Hibridación:** Acción de crear nuevos productos o servicios innovadores a partir de la combinación de otros ya existentes (punto de conexión entre extremos que permite coger lo mejor de cada sector para crear un producto o servicio nuevo). Aplicarlo a las personas o procesos es una de las fórmulas más claras para innovar.

**Autenticidad/Honestidad:** Lo que, de manera explícita o implícita, apela a todo aquello que es *anterior* a la era industrial y consumista (lo artesano, lo natural, lo ecológico...). Otra acepción del término se refiere a lo genuino y original *frente* a la misma (no confundir con la expresión inglesa *be cool*). Es una macro-tendencia en alza que además supone el hecho de ser transparente, es decir, sin trampas.

**Teamdividualism:** Neologismo de evidentes raíces anglosajonas para designar una nueva forma de estructurar los procesos de innovación en las organizaciones a partir de *grandes individualidades con espíritu de trabajo en equipo*. Designa un nuevo modelo de estructura colaborativa del ámbito de las organizaciones, que supone una de las estrategias más claramente enfocadas a la innovación y enaza dos aspectos centrales en este proceso: inspiración y transpiración.

**Territorialidad/Frontera:** Espacio en una organización o espacio geográfico, mental o virtual (Internet) donde se desarrolla la innovación. La frontera determina los nuevos *territorios* por conquistar y apela a la necesidad de gestionar adecuadamente la creatividad.

**Efímero/Efervescente:** Aquellos productos o servicios innovadores, pero sin visos de continuidad, concebidos para su uso fugaz y enfocados a los hábitos de mercado consumistas. En algunos casos, son antónimos claramente de la Autenticidad/Honestidad. También implicaría el camino trazado desde la complejidad a la simpleza en el diseño y creación de soluciones adaptadas a las propias necesidades de los usuarios y sus peculiaridades (*customización*).

**Capilaridad:** Cualidad de las organizaciones para que la información fluya entre sus miembros (y más allá), a todos los niveles y en todas las direcciones, con el fin de innovar (desde una mirada transversal y configurada más en la idea de *redarquía*, en reemplazo de las tradicionales cadenas de mando, autoridad y jerarquía). Puede darse de forma interna; entre departamentos; en cuanto a la relación con el consumidor; a nivel de redes; etc. Por tanto, los sistemas o redes capilares sirven para permitir que el conocimiento fluya libremente en todas direcciones como remedio contra el síndrome de la peligrosa autosatisfacción endogámica llamada inercia en las organizaciones. En tal sentido, la *idea de trabajo en red es consustancial a la capilaridad* y se opone al trabajo en silos aislados, fragmentados e insulares (sobre todo entre unidades de una misma figura organizativa).

**Catálisis:** Factor o conjunto de factores que hacen posible la convergencia de elementos necesaria para que se produzca la innovación (una suerte de síntesis de elementos que se conjugan en el lugar preciso, bajo condiciones particularmente favorables y en el momento adecuado).

**Fracaso:** Error o errores controlados (experiencias necesarias) que previenen contra el *fracaso total* y son, la mayoría de las veces, el paso previo y obligado al éxito de la innovación. En este punto los espacios para generar y probar prototipos (para intentar demostrar que una nueva idea se puede aplicar en la práctica) es fundamental, lo que va de la mano con los umbrales de tolerancia, tanto al fracaso como al riesgo que, generalmente van ligados (como refleja la conocida expresión utilizada en el MediaLab del MIT: “*Demo or die*”).

**Radicalidad:** Innovación que se *adelanta a su tiempo* y que marca nuevas categorías sobre las que todos los demás trabajarán a partir de entonces (dicho de otra manera, ser radical supondría marcar una tendencia y trazar un horizonte nuevo que de algún modo cambia las reglas del juego conocidas y las reemplaza por un nuevo modelo y/o paradigma de negocio transformando el mercado y la sociedad)

**Innovadores:** Aquellas personas que tienen la intuición, la energía y el talento para ver más allá e innovar; no hay innovación sin innovadores (y que en el escenario del sector público contrastaría con la propia naturaleza de los gremios y de algunos tipos de funcionarios que tienden a ser conservadores o inmovilistas, en muchas ocasiones anclados en su propio proteccionismo y en la lucha cotidiana por hacer perdurar el *statu quo*).

## **5. INNOVACIÓN ABIERTA, CROWDSOURCING Y PENSAMIENTO DE DISEÑO: HACIA UN NUEVO PARADIGMA DE COLABORACIÓN, CO-DISEÑO Y CO-CREACIÓN DE CÓDIGO ABIERTO PARA EL TRABAJO DIRECTIVO DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO**

*“La innovación abierta nace para responder a los retos de una sociedad en la que nadie tiene el patrimonio exclusivo de ningún conocimiento, donde la pretensión del monopolio de cualquier saber es un esfuerzo probablemente inútil y seguramente extemporáneo. El conocimiento se mueve rápido y las palancas de su aceleración están en un talento cada vez más móvil y distribuido. Las empresas deben posicionarse en entornos de conocimiento prolíficos para alimentar procesos de innovación que combinan su saber interno y el saber externo.”*

Xavier Marcet, LTC Project

Hoy en día los gobiernos y las administraciones públicas enfrentan una nueva frontera de desafíos que no dudamos en catalogar de disruptivos y que no dispone de precedentes que nos permitan valorar en propiedad el profundo cambio que trae aparejado. En un mundo golpeado por recientes crisis de diversa índole, cuyos efectos se han hecho notar en recortes fiscales y ajustes presupuestarios, en la imperiosa necesidad de hacer más con menos, en la urgente prerrogativa por aprovechar recursos y capacidades (inclusive más allá de los límites del Estado), el espacio y dimensiones de la gestión pública tal como la conocíamos hasta ahora está dando un giro radical en cuyo eje se entremezclan fenómenos de carácter político, económico, tecnológico y muy fundamentalmente, cultural. Es un hecho comprobado (y el que aun nos neguemos a reconocerlo y actuar en correspondencia complica más el asunto) que el modelo de burocracia estatal heredado del siglo XX está totalmente desbordado por las nuevas realidades emergentes. En definitiva, no es posible gestionar y resolver la complejidad de los problemas públicos en el siglo XXI con una infraestructura estatal (institucional, organizativa y de gestión) que se muestra totalmente anacrónica, desfasada, ajena y distante, y principalmente disfuncional en contraste a las propias características que presenta su reflejo en el espejo de la sociedad, donde fluyen nuevas fuerzas vivas, nuevos espacios de articulación, una nueva cultura que sobre la base del paradigma digital y de las redes, promueve la colaboración, la creación conjunta, la innovación social desde, para y a través de los propios ciudadanos (Ramírez-Alujas, 2010).

Recientemente, Hamel y Labarre (2011) planteaban la inconveniencia de seguir aferrados a modelos organizativos y de gestión ligados a lo que denominan “*Gestión 1.0*”, que interpretan como una densa matriz de prácticas burocráticas que fueron inventadas para minimizar los desvíos del plan maximizando la adhesión a la estrategia, que en el fondo pondera excesivamente los puntos de vista de ejecutivos de alto rango, subestima el pensamiento no convencional, desalienta la plena transparencia, disuade la iniciativa, frustra la experimentación y promueve una reverencia completamente injustificada por el modelo precedente, desaprovechando los talentos de liderazgo de todos con excepción de quienes mandan (Hamel y Labarre, 2011). El modelo de *Gestión 1.0* fue armado para alentar la confiabilidad, la previsibilidad, la disciplina, el alineamiento y el control, objetivos que chocan con un mundo donde los vientos de destrucción creativa están soplando con fuerza de vendaval, donde el conocimiento rápidamente se está convirtiendo en un *commodity*, donde los clientes/usuarios son omnipotentes y donde el pensamiento emocional impulsa la creación de valor. De allí surge la necesidad de dar paso a un enfoque de *Gestión 2.0*, donde los sistemas de gestión sean reconfigurados en torno de las metas de adaptabilidad, innovación, compromiso y responsabilidad. Si ello es así en otros sectores, la transformación que se debe impulsar en el sector público es enorme pues justamente su arquitectura descansa en los pilares que hoy se ven fuertemente cuestionados y latamente erosionados. Ello nos lleva a repensar las organizaciones públicas desde la apertura, desde el hacernos cargo del desafío adaptativo (Heifetz, 1997), de reacondicionar y transformar radicalmente lo que hemos venido entendiendo por gestión pública en el actual contexto.

Este fenómeno alude a que el otrora “añejo” modelo de gestión pública puede convertirse en una parte fundamental del *ecosistema social* que uniría a los ciudadanos, las comunidades y las empresas no mediante la absorción de nuevas responsabilidades o la construcción de capas adicionales de burocracia, sino a través de la voluntad de abrir procesos que anteriormente permanecían cerrados y compartir espacios de trabajo conjunto, a través de la apertura de datos públicos, el uso intensivo de la innovación abierta, y la invitación a trabajar bajo modelos de co-diseño, co-creación y

co-producción de servicios a partir de considerar nuevos esquemas que posibiliten aprovechar la inteligencia colectiva<sup>4</sup> y lo que se ha venido llamando “*sabiduría de la multitud*” (Surowiecki, 2004).

Como lo plantea Nambisan (2008), la transformación del modo como el gobierno enfrenta y resuelve los actuales desafíos está más ligado a la *construcción de una red de innovación basada en la colaboración* que depende directamente del aprovechamiento de los recursos y capacidades de las redes externas y las comunidades para ampliar o mejorar la velocidad y los resultados de innovación, y por ende, lograr impactar positivamente en el bien común. En tal sentido y en el marco de los procesos de innovación, la colaboración basada en la red se sostendría bajo cuatro principios:

1. Metas y objetivos compartidos;
2. “Visión del mundo” compartida;
3. La creación “social” del conocimiento; y
4. Una arquitectura definida para promover y desarrollar la participación.

Además, los nuevos tipos de arreglos institucionales y las herramientas de la llamada Web 2.0 (o Web Social) han surgido para hacer más sencillo y facilitar el aprovechamiento de las diversas redes de talento creativo existentes y distribuidas en distintos sectores de la sociedad<sup>5</sup>.

## **5.1 INNOVACIÓN ABIERTA Y CROWDSOURCING APLICADO A LAS ORGANIZACIONES Y SERVICIOS PÚBLICOS: EL CAMINO HACIA UNA INFRAESTRUCTURA DE GESTIÓN INTELIGENTE, ADAPTATIVA, DISTRIBUIDA Y ABIERTA A LA SOCIEDAD**

*“A quienes se sumergen en los mismos ríos otras y otras aguas les fluyen por encima... En el mismo río nos sumergimos y no nos sumergimos, somos y no somos”.*

Heráclito de Éfeso (540 – 480 A. De C.)

Los términos *crowdsourcing* e innovación abierta responden a un fenómeno fundamentalmente desarrollado en los entornos empresariales que aprovecha las redes para compartir conocimiento y generar nuevas ideas productivas, en su lado más cívico, la *sabiduría de la multitud*<sup>6</sup>. El concepto es fácil de comprender: parte de la premisa de que la mejor manera de buscar soluciones globales a problemas globales no es consultar a un equipo de expertos cerrado sino abrir la pregunta a un mayor colectivo de gente, afectada o no, pero sí motivada para ofrecer sus puntos de vista, ideas y aportes. Se trata de dinamizar y generar tormentas de ideas globales para problemas demasiado

## DIRECCIÓN PÚBLICA

complejos de resolver internamente. Son entonces las multitudes, las comunidades de Internet, quienes participan de forma voluntaria con su trabajo en esa dirección. De ahí el nombre de “*crowdsourcing*” para diferenciarlo de “*outsourcing*”. La empresa en lugar de deslocalizar el trabajo y delegarlo hacia afuera, dinamiza el proceso e intenta recoger los resultados de abrir sus problemas a la colectividad (*crowd*) o multitudes inteligentes (Lara, 2011)<sup>7</sup>.

### a) La innovación abierta en los servicios.

Según el enfoque propuesto por Henry Chesbrough (2011), la innovación en los servicios es fundamental para el futuro de las organizaciones. Al acuñar el concepto de innovación abierta, hacía referencia a la idea de que para mantener o desarrollar un determinado modelo de negocio<sup>8</sup>, la apertura se transforma en un elemento vital como modo de compartir con los demás e invitarles a participar mediante dos caminos posibles: a) desde el exterior hacia el interior (cuando hace un mayor uso de ideas y tecnologías externas a su propio modelo – lo que posibilita economías de alcance); y b) desde el interior hacia el exterior (cuando una organización permite que una parte de sus ideas y tecnologías sean usadas por otras – lo que permite desarrollar economías de escala). Mediante la transformación de los productos en plataformas que incorporan innovaciones internas y externas, y una amplia gama de servicios de valor añadido en torno a tales plataformas, las organizaciones pueden tener un respiro frente a las incesantes presiones del mercado – y la sociedad (Chesbrough, 2011: 35-36). En esta perspectiva, la innovación de servicios abiertos se constituye a partir de cuatro conceptos fundamentales (cuya validez y aplicación al sector público es totalmente pertinente) (Cuadro 1):

**Cuadro 1. Mapa conceptual de la innovación de servicios abiertos**

Hacia una organización de servicios	Co-creación	Innovación abierta	Transformación de los modelos de negocio
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilización de los recursos</li> <li>▪ Cadena de valor de los servicios</li> <li>▪ Lo personalizado frente a lo estándar</li> <li>▪ Plataformas de productos</li> <li>▪ Plataformas de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento tácito del cliente</li> <li>▪ Puntos de experiencia</li> <li>▪ La ventaja del conocimiento</li> <li>▪ Los clientes también innovan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las economías de escala</li> <li>▪ Las economías de alcance</li> <li>▪ Incremento de la participación</li> <li>▪ Integración del conocimiento</li> <li>▪ Ecosistemas de empresas, organizaciones e individuos de apoyo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coherencia de las actividades del modelo de negocio</li> <li>▪ La inercia del modelo de negocio</li> <li>▪ Nuevos modelos de ingresos</li> <li>▪ Organización de interfaz</li> <li>▪ Modelos de negocio de plataforma</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Chesbrough (2011: 43-59)

En este contexto, el sector público y sus organizaciones (como prestadoras de servicios) pueden ser vistas como *una plataforma para la innovación abierta o un espacio* (más que un medio o una gran estructura) *generador de posibilidades de construir y articular un proyecto común de sociedad*. Y junto con esto, la recuperación de la *res publica* involucra conservar el espacio público como dominio de la participación y decisión de todos sus miembros.

En última instancia, la transformación que se requiere para incorporar la innovación abierta como herramienta de trabajo en el sector público va mucho más allá del tradicional cambio de fachada (ventanillas públicas, *front office*) e inclusive de estructuras, funciones y procesos (*back office*). Se debe asumir un espacio de intermediación e interacción totalmente diferente al modelo clásico sobre el cual se ha construido la arquitectura burocrática pública en el último siglo (sus signos más patentes – y anacrónicos en el actual contexto - son la verticalidad, la excesiva jerarquización, etc.) y ello en un escenario donde las respuestas siempre serán momentáneas y parciales, dadas las características de fluidez y cambio del entorno en el que nos movemos.

En síntesis, la innovación abierta nace para responder a los retos de una sociedad en la que nadie tiene el patrimonio exclusivo de ningún conocimiento, donde la pretensión del monopolio de cualquier saber es un esfuerzo probablemente inútil y seguramente extemporáneo. El conocimiento se mueve rápido y las palancas de su aceleración están en un talento cada vez más móvil y distribuido (Xavier Marcet en Chesbrough, 2009).

## **5.2 PENSAMIENTO DE DISEÑO Y CO-CREACIÓN/CO-PRODUCCIÓN DE SERVICIOS: HACIA UN NUEVO ECOSISTEMA PARA PROMOVER LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO (Y MÁS ALLÁ)**

*“La creatividad es pensar cosas nuevas.*

*La innovación es hacer cosas nuevas”.*

Theodore Levitt

### **a) El pensamiento de diseño.**

Un valioso enfoque alternativo que ha venido siendo utilizado para liderar procesos de cambio y gestión de la innovación en el sector público es el llamado *“pensamiento de diseño”*. Este enfoque supone fijarse en cómo los directivos públicos piensan y actúan cuando diseñan e implementan políticas y servicios, y centra la mirada tanto en el diseño como marco de referencia (o filosofía de gestión) como en el diseño como una práctica constitutiva del quehacer vinculado a gestionar. De manera sintética, apela a impulsar un proceso creativo que pretende resolver los retos cambiando la forma en que se enfrentan, desde una metodología basada en la empatía, la contextualización y el prototipado (como forma no convencional de resolver la complejidad implícita en la resolución de los problemas públicos).

El diseño como una filosofía de gestión tiene que ver con la capacidad de equilibrar dos ideas opuestas al mismo tiempo, usando los dilemas como una fuerza poderosa para el pensamiento abierto y libre. Al ubicarnos en el plano de pensar como un diseñador, surge un espacio que implica un equilibrio entre el análisis (la capacidad para estructurar datos y pensar de manera lógica) y la síntesis (la capacidad de integrar e interpretar las diferentes perspectivas y pensar intuitivamente). Todo ello requiere de un gestor público que como diseñador pueda dominar, combinar y arti-

cular ambas perspectivas (Cuadro 2). Así, la “*actitud de diseño*” es fundamental y requiere de la experimentación, de la comprensión de cómo los seres humanos trabajan y piensan, desafiando la tradicional ortodoxia vigente sobre estas cuestiones<sup>9</sup>.

El diseño como una práctica implica la aplicación de herramientas tales como la resolución de problemas críticos, la participación de los usuarios y el pensamiento sistémico<sup>10</sup>. Visto de este modo, la aplicación del pensamiento en diseño como modelo emergente supone una nueva forma de ver el mundo, de aproximarse a las restricciones (tan frecuentes en el sector público) de una manera holística, multidisciplinaria e inspiradora. En definitiva, de pasar de “diseñar para el usuario/ciudadano” a “diseñar con él”.

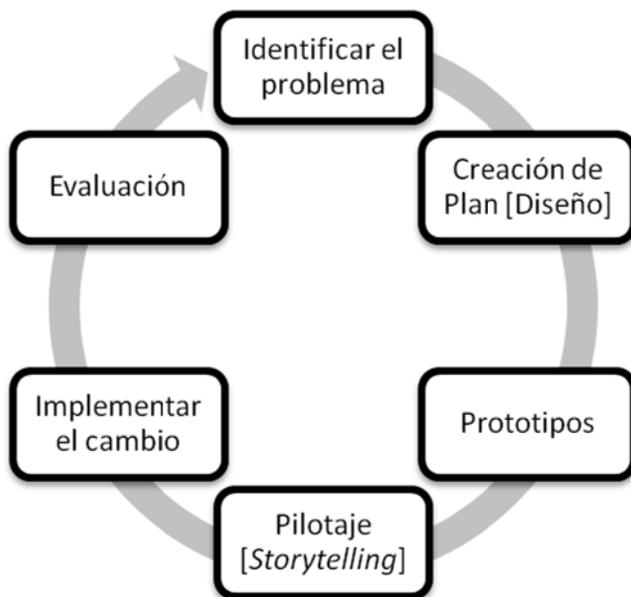
**Cuadro 2. Pensamiento de diseño: Cerrando la brecha**

<b>Análisis (Dividir)</b>	<b>Síntesis (Junta)</b>
Racional	Emocional
Lógico	Intuitivo
Deductivo	Inductivo
Soluciones	Paradigmas, plataformas
<i>Pensándolo a través de</i>	Prototipado rápido
Una sola disciplina	( <i>pensarlo mientras se hace</i> )
Elegancia	Múltiples disciplinas (holístico)
	Impacto, valor (público), difusión

**Fuente: Adaptado de Bason (2011:8)**

En contraste y como ejemplo, bajo la idea de pensamiento de diseño la unidad de innovación para el sector público del gobierno australiano (PSI) lanzó una caja de herramientas<sup>11</sup> para promover la configuración de un modelo “híbrido” aplicable a la solución de problemas públicos complejos que requieran ser abordados más allá de los tradicionales límites y fronteras de las propias organizaciones públicas y que, a la vez, permitiera el aprovechamiento del capital distribuido en amplios sectores de la sociedad (empresa, academia, etc.). Para ello, adaptó un marco de referencia que sobre la base de los principios rectores que sustentan este tipo de aproximaciones (Figura 2):

**Figura 2. Design Thinking aplicado a los Servicios Públicos**



**Fuente:** Adaptado de PSI, Bommert (2010) & Nambisan (2008)

1. *Identificar el problema:* que incluye la definición del problema a través de una lluvia de ideas, el descubrimiento de las preguntas que necesitan ser respondidas, el establecimiento de espacios de empatía con el usuario final y la comprensión integral del problema. Una parte importante de este proceso es el estudio etnográfico o la investigación contextual para observar a los usuarios finales en su propio contexto y desarrollar soluciones de acuerdo a sus necesidades;
2. *Creación de plan:* De manera rápida, barata y en un escenario o contexto de flexibilidad. Incluye la participación de los usuarios finales o interesados, la visualización de la solución, el descubrimiento de múltiples soluciones y apertura a nuevas miradas, y el intercambio de ideas sin prejuicios;
3. *Prototipos:* Incluye ideas de diseño, la co-generación de opciones de solución y propuestas seminales de estudio, consulta y colaboración;
4. *Pilotaje:* esto implica probar el diseño, utilizar narrativas acerca de la solución y la forma en que ella se integra en una organización y el rediseño, si no cumple con la satisfacción de las necesidades o la resolución del problema;
5. *Implementar el cambio:* Lo cual puede suponer la contratación, reestructuración o consciente de que la solución
6. *Evaluación:* Se trata de analizar los aspectos positivos y negativos del programa (de cambio implementado en la fase piloto) y el sustento de ese nuevo conocimiento para cotejarlo y contrastarlo con el (potencial) diseño de nuevos proyectos e iniciativas.

**b) El enfoque de co-creación (co-diseño, co-producción).**

*“Si no estás fallando de vez en cuando, es una señal de que no estas haciendo nada muy innovador”.*

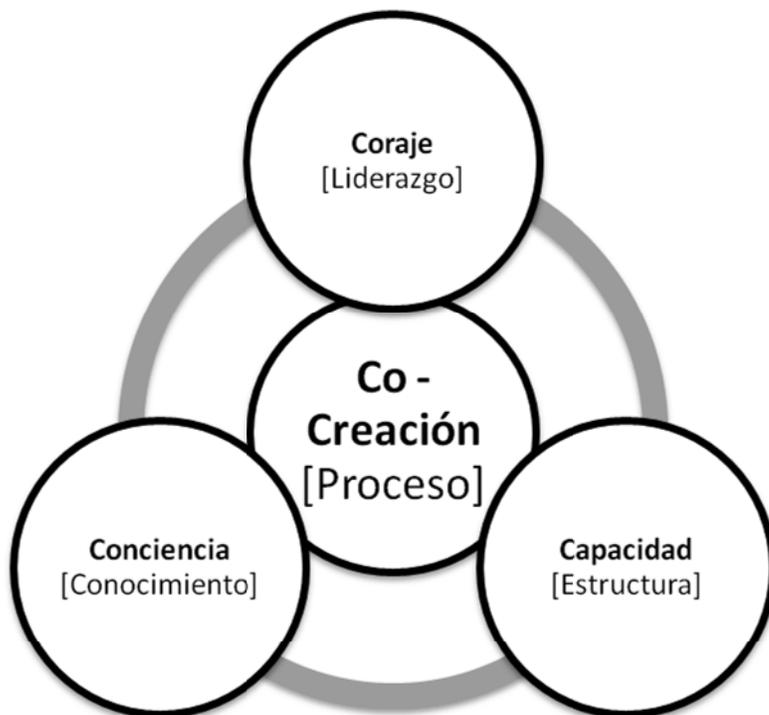
Woody Allen

Para algunos autores, la clave para fomentar la innovación en el sector público dice relación con incorporar el concepto de “*co-creación*” (Bason, 2010) a la idea de crear valor para la sociedad (valor público/valor social). Ello supone la construcción de un ecosistema que implica cuatro cambios simultáneos en cómo crear nuevas soluciones (las 4 C´s, Figura 3)<sup>12</sup>:

1. **Conciencia:** Pasar de un proceso de innovación “*por azar*” hacia un enfoque consciente, ingenioso y sistemático;
2. **Capacidad:** Transitar desde el foco en la gestión de recursos humanos a la construcción de capacidades de innovación en todos los niveles y como eje fundamental a considerar en cuestiones de estructura (organizativa);
3. **Co-creación:** Desplazarse desde la ejecución de tareas y proyectos (rutinarios) a “*orquestrar*” procesos de co-creación, generando nuevas soluciones con los ciudadanos, no “*para ellos*” sino “*con ellos*”; y
4. **Coraje/Liderazgo:** Moverse desde la mera “administración” de organizaciones públicas (bajo el peso de lo operativo y rutinario) a liderar *con coraje* la innovación en, a través y más allá del sector público.

Todo ello supone, de partida, cerrar la brecha entre el reconocer la importancia de la innovación (discurso) y hacer algo concreto sobre ella (prácticas).

**Figura 3. La co-creación como clave de la innovación en el sector público**



En tal sentido, Bason define la co-creación<sup>13</sup> como *un proceso sistemático de creación de nuevas soluciones “con las personas, no solo para ellas”, con un alcance más amplio que permite sumar a más ciudadanos, aplicando un nuevo modelo de gestión del conocimiento (cualitativo, de primera mano) que se sustenta en un tipo diferente de proceso (impulsado por el pensamiento de diseño)*. Adicionalmente, afirma que sólo mediante la participación de los interesados en el diseño de servicios (co-creación) se puede hacer que los ciudadanos participen de manera más activa y habitual en la prestación de servicios (co-producción).

Para comprender mejor las bases conceptuales de este modelo, veamos en detalle a qué se refiere cada uno de sus componentes en el esfuerzo por configurar la creación de un cierto ecosistema de innovación pública radicalmente distinto al modo en que normalmente se han desarrollado estas iniciativas hasta ahora.

1. **Conciencia: La construcción de un lenguaje para la innovación.** Podría decirse que la innovación es una palabra difícil: puede ser interpretada de forma muy diferente según las personas y organizaciones, al final lo que podría ser muy innovador en un contexto podría considerarse de sentido común en otro. Sin embargo, las organizaciones públicas que deseen ingresar al *juego de la innovación* necesitan crear/construir una conciencia acerca de la innovación como disciplina por derecho propio, y ayudar a los gestores y al personal públi-

co para que sean capaces de reconocer, aceptar y asumir las implicaciones que ello supone para ellos en este sentido;

2. **Capacidad: La organización para innovar.** Construir capacidad de innovación es asegurarse de que el contexto político, la estrategia, la organización, la tecnología, la cultura y toda la gente fortalezca las capacidades de una organización para innovar - y no al contrario. Parafraseando a Moore (1998), se requiere alinear, fortalecer, articular y hacer compatibles las tres esferas de la creación de valor público: la gestión política, la gestión estratégica y la gestión operativa;
3. **La co-creación de un mejor servicio y los resultados.** La co-creación es un enfoque para involucrar de manera mucho más directa a los ciudadanos, empresas y otros destinatarios principales de los servicios públicos en el proceso de innovación. No se centra sólo en la comprensión de los desafíos actuales, sino también en la creación de un nuevo futuro con la gente, no para ellos. Lo anterior se complementaría con otro tipo de recursos al aprovechar la creatividad y el potencial innovador de los ciudadanos, invitándoles a presentar sus propias ideas sobre cómo resolver los problemas públicos o sociales<sup>14</sup> (mediante *crowd-sourcing*). La co-creación no sólo asegura que frente a los desafíos de la vida real los usuarios finales de los servicios públicos sean más proactivos, sino que también guía la participación de todos los demás actores internos y externos (funcionarios públicos por ejemplo) que son críticos para la implementación de las iniciativas generadas y asegura, al menos parcialmente, un cambio de comportamiento e impacto social;
5. **Coraje/Liderazgo.** Por último, independientemente de cómo sean las prácticas de innovación en el sector público (estratégica, sistemática), ella no despegará sin el liderazgo (coraje) necesario en todos los niveles de gobierno. Aquí hay cuatro perfiles aproximados sobre los tipos de liderazgo que se requieren de manera transversal en todos los niveles de gobierno para acometer el desafío de adoptar la innovación como eje de la acción pública:
  - El *visionario* es el líder político, que debe formular la visión y establecer el nivel de ambición, mientras supera la tentación de interferir en la experimentación y en su curso de desarrollo.
  - El *facilitador* es el administrador (gestor), que debe ser a la vez protector y campeón (*Number One*) de la capacidad de innovación de la organización.
  - El *innovador de 360 grados* es el gerente de nivel medio, posiblemente el mayor escéptico a las nuevas ideas y al cambio dentro del gobierno, pero también, en el mejor de los casos, un facilitador de 360 grados de innovación.
  - El *ingeniero del conocimiento* es la cabeza de las instituciones que prestan servicios y hacen cumplir la normas y la regulación, y que determina en última instancia cómo el sector público atiende a ciudadanos y empresas - todos los días (el funcionario de la ventanilla o que tiene contacto directo con el público usuario de servicios).

Los gobiernos y sus administraciones pueden convertirse en una plataforma para la creación de servicios y para la innovación social. Que proporciona una parte importante de los recursos,

establece las normas y actúa como mediador de las disputas, pero que al mismo tiempo permite a los ciudadanos, a las empresas y a las organizaciones sociales y sin fines de lucro comprometer sus esfuerzos con las tareas más complejas y trascendentales. Esto está conduciendo a un cambio radical en la división del trabajo en la sociedad, en cómo se crea valor público y se superan, de manera conjunta y cohesionada, los efectos de la crisis que aun persiste en un número no menor de países. Ello es consistente con el modelo de las tres esferas del trabajo directivo desde la perspectiva de la creación de valor público (Moore, 1998) donde la triangulación y articulación entre la gestión política (valores, confianza, apertura), la gestión estratégica (expandir espacios para la participación y la colaboración – en el diseño e implementación de políticas, en la producción de servicios -, cambio de la cultura organizativa) y la gestión operativa (adecuación de arquitecturas, estructuras y procesos de gestión al interior de las administraciones de manera más flexible e híbrida) sirven de base para ensayar una nueva forma de liderar la complejidad en una perspectiva que centra su fundamentos en las capacidades de los ciudadanos para ser considerados “aliados” o “Partners”, donde lo principal es nutrir los lazos y vínculos entre éstos y los gobiernos, y cuya centralidad se expresa en la relación, la sinapsis desde la cual es factible aprovechar todas las energías vivas de la sociedad en un flujo dinámico que además restablezca los espacios de confianza y visión de futuro.

La apertura de la práctica de la innovación colaborativa vía co-creación, co-diseño o co-producción para, con y a través del usuario final (en otras palabras, involucrando y comprometiendo al ciudadano) no solo profundiza los vínculos entre la organización y éstos sino que presenta múltiples externalidades positivas que van de la mano con mayores niveles de co-responsabilidad y de reconfiguración de los espacios de confianza sobre los que se sustenta la acción pública y la relación entre gobernantes y gobernados.

Así y considerando el actual momento histórico, el impulsar el compromiso con los ciudadanos hace referencia a menudo a los mecanismos para fomentar la rendición de cuentas y, en última instancia, a propender a la mejora de la calidad de las políticas y servicios públicos. Sin embargo, cuando se trata de participación ciudadana, dar voz u opinión a los ciudadanos sobre determinados asuntos que les afectan (ya sea por medio de referéndums, cabildos abiertos, plebiscitos u otros dispositivos), es sólo una parte de la ecuación y, a nuestro entender, insuficiente para aprovechar todo el potencial disponible en el tejido orgánico de la sociedad civil. Generalmente, se pasa por alto el proceso de cambio institucional que debe allanar el camino y que, en última instancia, permitiría a los gobiernos responder de manera más efectiva y transversal a los ciudadanos.

Por otra parte, los beneficios asociados al uso intensivo de una matriz participativa - como mejoras en la provisión, mejor focalización o innovación en los servicios públicos - sólo se logra cuando los actores son capaces y están dispuestos a hacer frente a las innovaciones de carácter participativo, tanto a un lado de la ventanilla (*back-office*, funcionarios) como al otro (*front-office* y ciudadanos). La implementación exitosa de las iniciativas de gobierno abierto implican una serie de procesos que son a menudo ignorados, como la creación de marcos institucionales y la elaboración de diseños adecuados de participación. Si a ello añadimos la potencialidad del uso de las TIC, podemos constatar que ellas pueden desempeñar un papel clave como medio para promover una mayor transparencia y apertura, más participación y ampliar los espacios para la colaboración y más allá.

### 5.3 LAS BASES DE UN SERVICIO PÚBLICO 2.0: ABIERTO, COLABORATIVO, PARTICIPATIVO, DISTRIBUIDO

*“Las organizaciones, por su propia naturaleza están diseñadas para promover el orden y la rutina. Son ambientes inhóspitos para la innovación”.*

Theodore Levitt

En síntesis, cuando hablamos de organizaciones públicas abiertas hacemos referencia expresa a la aplicación del concepto de innovación abierta o colaborativa, un modelo cuyo énfasis está en posibilitar el uso de recursos y la creatividad de redes externas y de la comunidad para amplificar el alcance, velocidad, calidad y adecuación de los esfuerzos por entregar mejores servicios (Nambisan, 2008), lo que permite contar con una diversidad de potenciales activos de innovación (individuales o colectivos) para descubrir, desarrollar e implementar ideas dentro y más allá de las fronteras organizativas del sector público (Eggers y Singh, 2009). Ello, como hemos visto, se conecta directamente con la idea de un gobierno en red.

Además, supone que los usuarios de productos y servicios (públicos) están cada vez más preparados y dispuestos a aportar en los procesos de innovación (Von Hippel, 2005), se trata de un flujo abierto de ideas que potencien la creación de valor público desde dentro hacia fuera y viceversa (Chesbrough, 2009), apertura que permite la entrada a una diversidad de actores más allá de las jerarquías y de las fronteras organizativas, y que se ajusta a desarrollar espacios para el co-diseño y la co-producción de servicios, ya no para los ciudadanos sino con ellos (Bommert, 2010; Bason, 2010).

## CONCLUSIONES

*“Una revolución no se produce cuando la sociedad se adapta a las nuevas herramientas [tecnológicas], ocurre cuando la sociedad adopta nuevas conductas”.*

Clay Shirky

Al observar desde una mirada más cultural y desde una interpretación donde se parte que la construcción de realidad radica en el lenguaje, las emociones y el espacio conversacional, es posible distinguir la innovación como el surgimiento de *“una red de conversaciones que entrelaza*

*relaciones y operaciones que ocurren en dominios disjuntos dando origen a un nuevo dominio relacional y operacional que resulta sorprendente y deseable a la vez*” (Maturana y Dávila, 2008). En este contexto, la innovación no es en sí y nos acerca a una visión mucho más radical de la que se ha venido debatiendo en su necesaria aplicación al espacio del gobierno y sus administraciones públicas. Ello se acerca (en parte) a los principios enarbolados por el *Manifiesto Cluetrain* (2001) donde se establecía que, a fin de cuentas, todo son conversaciones y de allí el poder transformador del lenguaje como herramienta fundamental para la construcción de “nuevas realidades”.

Las organizaciones e instituciones públicas normalmente pueden beneficiarse al desarrollar espacios de colaboración, coordinación y cooperación en todos los niveles (transversalidad) y favorecer la creación de redes inter a intra-organizacionales (lo que en el actual contexto ayudaría de manera directa en los esfuerzos por generar plataformas para llevar adelante la llamada *interoperabilidad* entre servicios públicos que, más allá de las dificultades técnicas y tecnológicas que pueden existir, obedecen a problemas de carácter cultural, organizativo y muchas veces, de naturaleza política). Y ello tampoco se agota allí: hoy más que nunca antes es posible que en este camino el ciudadano no sea un mero espectador del proceso ni usuario final de sus resultados. Como hemos visto, el tránsito hacia espacios de co-diseño, co-creación, co-producción y colaboración permanente mediante estrategias de *crowdsourcing* (o mejor dicho *citizensourcing*) permiten rescatar las mejores ideas disponibles en la sociedad al mismo tiempo que permite resignificar el valor cívico de contribuir a la producción social de bienes y servicios públicos (bajo la emergente mirada de los “*commons*”, procomún o bienes comunes<sup>15</sup>).

Esto no es ficción. Hoy en día, diversas administraciones públicas en diferentes lugares del mundo están impulsando (y ensayando) nuevas estrategias para cristalizar la retórica de la innovación en un sedimento de prácticas concretas que van de la mano con refrescantes aproximaciones sobre el qué y el cómo innovar en la esfera de lo público, y mucho más allá de lo meramente estatal. Ello, de manera breve, puede sintetizarse en iniciativas que aluden a:

- Encontrar formas en que se puedan facilitar nuevas vías de colaboración intersectorial, a fin de estimular estrategias más innovadoras de desarrollo, distribución y entrega de servicios y políticas públicas;
- Abrazar el emergente concepto de un *gobierno abierto*, promoviendo el acceso activo de las personas a los datos públicos para desarrollar nuevas aplicaciones y prestaciones basadas en su uso y re-utilización, generando a menudo niveles de impacto social que no habían sido ni previstos ni esperados por los gobiernos y sus aparatos administrativos;
- Usando enfoques basados en la idea “*Wiki*” a través de la inteligencia colectiva en los procesos de mejora de los programas públicos y en la redacción de la normativas, regulaciones y legislación (como ha sido el reciente caso de Islandia y su proceso consultivo/participativo para el rediseño de su Constitución Política);
- La experimentación de nuevas formas de *democracia deliberativa*, ya sea en línea o en persona;
- Empoderar a los ciudadanos a través de la “co-gestión”, “co-diseño” y/o “co-producción” de los servicios que necesitan para vivir una vida plena, en lugar de ser tratados como receptores (finales y pasivos) de los beneficios que desarrolla y otorga el gobierno (y en los que hasta hace poco tenían poca o nula influencia directa);

- Explorando nuevas formas para persuadir y estimular en los ciudadanos actitudes individuales que puedan acoger comportamientos *pro-bien común* en lugar de intervenir (de la manera clásica) a través de mayor regulación, fiscalización y/o impuestos;
- Servir de catalizador en la creación de fondos adicionales desde el sector privado para generar impacto social y beneficio público (lo que hoy llamamos *crowdfunding*), y
- Mejorar los mecanismos de auditoría y medición de todo el retorno social, ambiental y cívico derivado de la inversión pública en servicios, infraestructura y más allá.

En la actualidad, gran parte de estas nuevas formas de gestionar lo público se cristalizan en torno a la idea de *gobierno abierto* (Ramírez-Alujas, 2010, 2011). Los orígenes de la actual concepción del término gobierno abierto provendría de la confluencia de tres movimientos distintos que, por canales diversos, le darían sustento a los planteamientos que hemos presentado:

- **“El derecho a saber”** [Ver]: Que aglutina todos los avances impulsados por los movimientos ligados al derecho de acceso a la información pública, a la transparencia y rendición de cuentas, y cuyas raíces (para el caso norteamericano) pueden ser encontradas en el ideario generado por algunos periodistas a partir de la década de los años 50 del siglo XX y del apoyo de congresistas de esa época (como es el caso de John E. Moss Jr.). Vagamente puede encontrarse en los ideales de los padres y fundadores de la democracia americana;
- **“Código Abierto” (Software Libre/Open Source)** [Usar]: Articula y relaciona los diferentes movimientos que abogan por la existencia de software libre y plataformas abiertas, sobre la base de contenidos en código abierto y de libre acceso en materia de permisos, usos y reutilización de datos e información. Las raíces de este movimiento van de la mano con la aparición y desarrollo de los (mal llamados) “piratas informáticos” o “hackers”; con las comunidades que trabajan bajo una filosofía “abierta” (como Linux o el trabajo colaborativo que es visible en Wikipedia); y
- **“Innovación Abierta/Innovación desde los usuarios”** [Hacer]: Que dice relación con la captura, facilitación e incorporación activa de las personas en los procesos de innovación y en los resultados generados a partir de ella. En cierto modo, esta vertiente se vincula a los trabajos desarrollados por Henry Chesbrough y Eric Von Hippel, aun cuando de alguna forma recogen otras fuentes de inspiración que contribuyen a darle un carácter más sustantivo y práctico desde una mirada enfocada hacia los asuntos públicos en el plano de la participación y colaboración.

De este modo, podríamos triangular que en el núcleo del concepto de gobierno abierto se entrecruza el derecho a saber (y acceder a la información en manos del gobierno y administraciones y sacar provecho de la apertura de datos públicos) con el uso de fuentes, códigos y software abierto más el desarrollo de procesos de innovación abierta y orientada por, para, a través y con el ciudadano. Es decir: *ver, usar y hacer*.

## Reflexión final

Tal y como está sucediendo en otras esferas de desarrollo económico y social, los diseños y arquitecturas organizacionales configurados sobre la base de las ideas del siglo XX se muestra totalmente desbordado y ha agotado su validez como para dar respuesta a las nuevas realidades en las que nos encontramos hoy en día. Definitivamente la era industrial (o post-industrial, si se prefiere) cuyos parámetros eran adecuados para un contexto de certidumbre, orden y control, ha dado paso de manera progresiva a la era digital (en un entorno de sociedad y Estado en red), un proceso de transición en el que los modelos de organización y gestión construidos sobre los pilares del paradigma de la era industrial está agotado en todas las instituciones que conocemos (Tapscott y Williams, 2011). De allí que sea relevante - sobretodo para instituciones y organizaciones del sector público – tratar de comprender las vías a través de las cuales los nuevos enfoques van encontrando un terreno fértil en el debate sobre la aplicación del concepto de innovación en la gestión pública y sus particularidades. Ese es el reto y al mismo tiempo, la oportunidad para comprender que la innovación ya no es una opción. Es un imperativo de carácter sistémico para la sobrevivencia de nuestra especie y el sustento de base que permitirá promover una mejor calidad de vida y mayor bienestar colectivo, para, con y a través de todos. Por ello, en estos tiempos agitados y confusos, la innovación que se promueva desde el sector público tiene que ser abierta, distribuida, colaborativa, horizontal, redárquica, democrática. Nos jugamos nuestro presente y futuro en este escenario, solo nos queda ponernos a trabajar y sumar un esfuerzo colectivo, compartido y comprometido a ello.

## REFERENCIAS

- (\*) Versión adaptada de la ponencia original que el autor presentó en el Panel “*Senior Civil Service: the Unfinished Debate over the Role of the Mandarins*” en el XXII Congreso Mundial de Ciencia Política IPSA-AISP, celebrado en Madrid entre el 8 y el 12 de julio de 2012.
- 1 Equivale a las palabras *Flutter*, *Agile*, *Streamlined* y *Tech-enabled/Tech-savvy* (FAST).
  - 2 Fuente: <http://www.co-society.com/es/2012/02/hacia-las-co-ciudades/>
  - 3 Cornella, Alfons; Flores, Antoni (2007). *La alquimia de la innovación (Reloaded)*. Ediciones Deusto, Barcelona.
  - 4 Para innovar en el entorno actual se requiere apertura (Chesbrough, 2011:51). Ello supone de partida, en el ámbito de la gestión y políti-

### Álvaro V. Ramírez-Alujas

El autor es fundador, investigador principal y coordinador del área de Administración Pública del Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP) del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset (IUOG) en Madrid (<http://www.gigapp.org>), y colaborador del Grupo de Investigación en Liderazgo e Innovación en Gestión Pública (GLIGP) del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública de ESADE en Barcelona. Se ha desempeñado como académico, investigador y consultor, en diversas universidades y organismos públicos e instituciones internacionales.

Doctorando en Ciencias Políticas – Mención Gobierno y Administración Pública, del IUOG, adscrito a la Universidad Complutense de Madrid. Licenciado en Ciencias Políticas, Administrador Público y Magister en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile.

Dirección: C/ Fortuny, 53  
28010 Madrid, España  
e-mail: [alvaro.ramirez.alujas@gigapp.org](mailto:alvaro.ramirez.alujas@gigapp.org) / [alvaro.ramirez.alujas@gmail.com](mailto:alvaro.ramirez.alujas@gmail.com)  
Blog: <http://thepowerofopen-gov.tumblr.com>  
Twitter: <http://twitter.com/reclmatriz>  
Sitio Web: <http://www.gigapp.org>

- cas públicas, el aprovechar de manera intensiva, permanente y focalizada el capital social disponible en una comunidad mediante la idea de concebir el desarrollo como un proceso conversacional (Vignolo, Ramírez y Potocnjak, 2002) a partir del cual, de manera colaborativa, inclusiva y co-responsable, se defina la agenda y acciones a impulsar para resolver viejos y nuevos problemas que requieren de respuesta estatal pero que, en muchas ocasiones, ya sea por incapacidad o recursos limitados, no se está en condiciones de poder solucionar adecuadamente. En síntesis, aprovechar las “fuerzas vivas” de la sociedad no parece ser un camino de excepción hoy en día, más bien parece ir transformándose en la regla para el presente y futuro de la gestión de los asuntos públicos y los bienes o recursos comunes.
- 5 La sociedad del conocimiento o sociedad red (Castells, 2009), se distingue por una nueva cultura digital, donde priman los modelos abiertos de información y se valora la capacidad para compartir y construir conocimiento de forma colectiva. Este nuevo entorno tecno-social, fuertemente mediado por la tecnología digital y las prácticas sociales que genera, requiere de nuevas competencias para saber gestionar el riesgo y liderar el cambio, así como para desenvolverse en espacios híbridos donde lo público y lo privado conviven y donde cada vez es más difícil controlar los flujos comunicativos. Las dinámicas propias de esta sociedad globalizada y abierta cuestiona los modelos tradicionales de autoridad y reputación y tiene consecuencias directas en todos los sectores sociales implicados en la elaboración y divulgación de conocimiento (Lara, 2011).
  - 6 El concepto original se lo debemos a James Surowiecki y su libro *“The Wisdom of Crowds”* (2004). Por otro lado, conviene señalar que el concepto de *crowdsourcing* es una contracción y neologismo de “masa” o “multitud” (*crowd*) y “externalización” (*outsourcing*), acuñado por Jeff Howe en junio de 2006 en un artículo para la revista Wired (*“The Rise of Crowdsourcing”*). En principio, supone el acto de externalizar las tareas vinculadas a resolver un problema complejo o generar ideas frescas, tradicionalmente realizado por empleados “dentro” de una organización, a un grupo indefinido de personas “fuera” o a la comunidad (“multitud”), a través de una convocatoria abierta. Por otro lado, el paradigma de la innovación abierta (Chesbrough, 2009), originalmente propone la colaboración, la co-creación con diferentes grupos de interés y la implicación en un esfuerzo interorganizativo y sinérgico, de otras organizaciones con misiones similares, comprometidas con el territorio o incluso con finalidades mixtas lucrativas y no lucrativas en el proceso que permita integrar el conocimiento interno y el externo.
  - 7 Disponible en: <http://tiscar.com/wiki/index.php/Gestion-Conocimiento>
  - 8 Entendiendo modelo de negocio como un modo de crear valor para una empresa y de captar al menos parte de ese valor para la organización (Chesbrough, 2011:54).
  - 9 Un excelente ejemplo del uso combinado de las herramientas de innovación abierta, pensamiento de diseño y co-creación/co-producción colaborativa (de bienes públicos) aplicada a un problema público específico (vivienda social) es el caso del Proyecto “Quinta Monroy” (2002) desarrollado por Elemental, un *spin-off* de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Católica de Chile y el Programa Chile Barrio del Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Se puede ver en línea el video con esta experiencia que ha sido reconocida como referente mundial para las políticas de vivienda social básica: <http://vimeo.com/794950>  
Para mayor detalle: <http://www.scielo.cl/pdf/arq/n57/art07.pdf>
  - 10 También se puede describir como una metodología de resolución de problemas aplicable a cualquier ámbito de innovación que requiera un enfoque creativo, y que se basa en estos principios:

a) *Empatía*: una observación profunda de las necesidades de los usuarios, incluyendo las emociones, b) *Imaginación*: la búsqueda “optimista” de soluciones, de lo deseable vs. lo posible, c) *Experimentación*: la visualización de posibles alternativas de solución mediante el prototipado colaborativo o la construcción de sentido visual (hacer fácil lo difícil a través de imágenes), d) *Aprendizaje iterativo*: la iteración del proceso de observar-crear-prototipar-validar cuantas veces sea necesario, para aprender en cada paso, hasta encontrar la mejor solución.

Adaptado de: <http://www.amaliorey.com/2012/02/26/mi-faq-sobre-design-thinking-post-286/>

- 11 Disponible en: <http://innovation.govspace.gov.au/2011/12/14/achieving-innovation-through-design-thinking/>
- 12 En el modelo propuesto por Bason (2010), se plantean las 4 C's para la construcción de un ecosistema de innovación en el sector público, lo que equivale (en inglés) a: a) *Consciousness (awareness)*; b) *Capacity (structure)*; c) *Co-creation (process)*; y d) *Courage (leadership)*.
- 13 La co-creación es un requisito previo para identificar oportunidades de co-producción por varias razones. En primer lugar, le da a la burocracia una perspectiva “de afuera hacia adentro” sobre las prácticas actuales, la apertura de los ojos de los funcionarios públicos a la experiencia de sus usuarios y el fomento de la creatividad. En segundo lugar, ayuda a los funcionarios públicos para ver cómo los servicios podrían ser más valiosos y mejores para el público usuario, mientras se benefician de las propias redes y recursos de los ciudadanos. En tercer lugar, toma parte del riesgo del proceso de innovación mediante el diseño y evaluación de ideas que se basan en una necesidad genuina. Como afirma Bason: “El objetivo es capacitar a los ciudadanos para asumir más responsabilidad en la gestión de su propio caso o necesidad, creando un mayor impacto con mucho menos esfuerzo”.
- 14 Dicho de otro modo, la co-creación de diferentes grupos de interés y la implicación en un esfuerzo interorganizativo y sinérgico de organizaciones y/o personas cuyos bienes “intangibles” son el conocimiento y la creatividad aplicada al desarrollo de soluciones utiliza el *crowd-sourcing* como recurso colaborativo para resolver un problema de manera colectiva.
- 15 Modelo de gobernanza del bien común: La manera de producir y gestionar en comunidad bienes y recursos que generan beneficio colectivo, tangibles e intangibles, que nos pertenecen a todos, o bien, que no pertenecen a nadie. Un posible catálogo del procomún incluiría los bienes naturales, científico-tecnológicos y culturales sociales.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Bason, Christian (2010) *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*. Policy Press, UK.
- Benkler, Y. (2006) *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. Yale University Press. Disponible para descarga en: [http://www.benkler.org/Benkler\\_Wealth\\_Of\\_Networks.pdf](http://www.benkler.org/Benkler_Wealth_Of_Networks.pdf), New Haven.
- Bommert, Ben (2010) "Collaborative innovation in the public sector". *International Public Management Review*, Vol 11, Issue 1, IPMN (Electronic Journal), Brussels, Belgium.
- Castells, Manuel (2009) *Comunicación y Poder*. Ed. Alianza Editorial, Barcelona, España.
- Chesbrough, Henry W. (2011) *Innovación de servicios abiertos*. Plataforma Editorial, Barcelona, España.
- Chesbrough, Henry W. (2009) *Innovación abierta: nuevos imperativos para la creación y el aprovechamiento de la tecnología*. Plataforma editorial, Madrid, España.
- Cornella, Alfons; Flores Antonio (2010) *La alquimia de la innovación (Reloaded)* Ediciones Deusto, Barcelona, España.
- Eggers, William D.; Goldsmith, Stephen (2004) *Governing by network the new shape of the public* Brookings Institution Press, USA.
- Eggers, William D.; Singh, Shalabh K. (2009) *The Public Innovators' Playbook: Nurturing bold ideas in government*. Ed. Deloitte Research and Ash Institute for Democratic Governance and Innovation, USA.
- Hamel, Gary; Labarre, Polly (2011) *El salto a la Gestión 2.0*. En Wall Street Journal, 25 de abril de 2011. Disponible en: [http://online.wsj.com/article/SB130350709233309467.html?mod=wsj\\_share\\_tweet#printMode](http://online.wsj.com/article/SB130350709233309467.html?mod=wsj_share_tweet#printMode), USA.
- Heifetz, Ronald A. (1997) *Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles*. Editorial Paidós, Barcelona, España.
- Hilgers y Piller (2011) "A Government 2.0: Fostering Public Sector Rethinking by Open Innovation". *Innovation Management eJournal*. USA.
- Lara, Tíscar (2011) *Wikis para la gestión del conocimiento*. Disponible en: <http://tiscar.com/wiki/index.php/Gestion-Conocimiento> Consulta: 13-03-2012, España.
- Levine, R.; Locke, C.; Searls, D.; Weinberger, D. (2001) *El Manifiesto Cluetrain*. Ed. Deusto, Barcelona, España.
- Longo, Francisco (2002) "Institucionalizar la Gerencia Pública: Retos y dificultades". *XI Congreso Catalán de Gestión Pública*, Septiembre, Barcelona, España.
- Longo, Francisco (2008) "Introducción. Los directivos públicos ante los retos de la gobernanza contemporánea", en *Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI*, Francisco Longo y Tamiko Ysa (eds.) Ed. Bellaterra, Barcelona, España.
- Maturana, H.; Dávila, X. (2008) *Habitar Humano en seis ensayos de Biología-Cultural*. Ed. Instituto Matricético – J.C. Sáez Editor, Santiago, Chile.

- Mendoza, Xavier y Vernis, Alfred, (2008) *El Estado relacional y la transformación de las administraciones públicas*, en “Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI, Francisco Longo y Tamiko Ysa (eds.) Ed. Bellaterra., Barcelona, España.
- Moore, Mark H. (1998) *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Editorial Paidós, Barcelona, España.
- Morales Gutiérrez, Alfonso, 2009. “Innovación abierta en el tercer sector: el modelo organizativo 2.0”, *Revista Española del Tercer Sector*, 13:17 – 37, Madrid, España.
- Nambisan, Satish (2008) *Transforming Government Through Collaborative Innovation*. IBM Center for the Business of Government, USA.
- Ramírez-Alujas, Álvaro V. (2010) “Innovación en la Gestión Pública y Open Government (Gobierno Abierto): Una vieja nueva idea . . .”, en *Revista Buen Gobierno*, N° 9, pp. 94-133. Disponible para descarga en: <http://bit.ly/OqJzUu>, Ed. Fundación de Estudios Políticos y Administrativos A.C. México, D.F.
- Ramírez-Alujas, Álvaro V. (2011) “Gobierno abierto y modernización de la gestión pública: tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales”, *Revista Enfoques* Vol. IX, N° 15, pp. 99-125. Disponible para descarga en: <http://bit.ly/z9EXHT>, Ed. Universidad Central de Chile, Santiago, Chile.
- Ramírez-Alujas, Á.; Vignolo Friz, C.; Potocnjak Cabrera, C. (2003) “El Desarrollo como un Proceso Conversacional de Construcción de Capital Social: Marco Teórico, Una Propuesta Sociotecnológica y Un Caso de Aplicación en la Región de Aysén”. *Revista Ingeniería de Sistemas*, Volumen XVII, Número 1. Ed. Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Shirky, Clay (2008) *Here Comes Everybody. The power of organizing without organizations*. Penguin Press, New York.
- Surowiecki, James (2004) *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*, Random House, USA.
- Tapscott, D.; Williams, A. (2011) *Macrowikinomics. Nuevas fórmulas para impulsar la economía mundial*. Paidós, Barcelona, España.
- Von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*. MA: MIT Press, Cambridge.
- World Economic Forum (2011) *The Future of Government: Lessons Learned from around the World*. Disponible para descarga directa desde el sitio Web: [http://www3.weforum.org/docs/EU11/WEF\\_EU11\\_FutureofGovernment\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/EU11/WEF_EU11_FutureofGovernment_Report.pdf), Ginebra, Suiza.