

Recientemente, 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: a) la transparencia y apertura; b) la participación; y c) la colaboración (Obama, 2009). En este contexto, se ha acuñado el concepto 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 sistemática de los actores en el proceso de gobernar y administrar los asuntos públicos (Hilgers y Piller 2011, Bommer 2010, Nambisan 2008). El trabajo analiza los conceptos clave que subyacen a la aplicación de las herramientas Web 2.0 y redes sociales en una visión transformadora del Estado y los servicios públicos, y la posibilidad de configurar una agenda específica orientada a la modernización de la gestión pública en Iberoamérica en respuesta a los diversos diagnósticos que han aflorado en el último tiempo sobre estas cuestiones (CLAD 2010, WEF 2011, OECD 2011 y *The Economist* 2011, entre otros) y con base en la producción entre iguales y la riqueza de las redes (Benkler 2006), la sabiduría de las multitudes (Surowiecki 2004), el *crowdsourcing* (Howe 2006) y *citizensourcing/wikigovernment* (Noveck 2009), la innovación de servicios centrado en el usuario y de carácter abierto (E. Von Hippel 2005, Chesbrough 2009), y el enfoque de un gobierno abierto (Lathrop y Ruma 2010, Ramírez-Alujas 2011).

Palabras clave: gobierno abierto, servicios públicos 2.0, ciudadanía digital, gestión pública, reforma del Estado, modernización administrativa, Iberoamérica.

Open Government, Public Services 2.0 and Digital Citizenship: Notes for a New Agenda for Modernizing Public Management in Spanish America

Recently, different governments all over the world have initiated a progressive process to promote and carry out strategies linked to the concept of "Open Government", the principles of which are: a) transparency and openness; b) participation; and c) collaboration (Obama 2009). In this context, the concept of Public Services 2.0 has been coined as a new interactive form of creating public value and transferred towards a new type of citizen collaboration and open innovation by means of systematic integration of the actors in the process of governing and managing public matters (Hilgers y Piller 2011; Bommer 2010; Nambisan 2008). The article analyzes the key concept underlying the application of Web 2.0 tools and social networks in a transforming vision of the state and public services, and the possibility of configuring a specific agenda oriented towards the modernization of public management in Spanish America in response to the diverse diagnoses that have appeared on these questions recently (CLAD 2010, WEF 2011, OECD 2011, and *The Economist* 2011, among others) and based on: production among equals and the wealth of the networks (Benkler, 2006), the wisdom of the multitudes (Surowiecki 2004), crowdsourcing (Howe 2006) and citizensourcing/wikigovernment (Noveck 2009), the innovation of open, user-centered services (E. Von Hippel 2005; Chesbrough 2009), and an open-government focus (Lathrop and Ruma 2010; Ramírez-Alujas 2011).

Key words: open government, Public Services 2.0, digital citizenship, public management, reform of the state, administrative modernization, Spanish America.

Governo Aberto, Serviços Públicos 2.0 e Cidadania Digital: anotações para uma nova agenda de modernização da gestão pública na Ibero-América

Recentemente, diferentes governos em todo o mundo iniciaram um processo progressivo para impulsionar e realizar estratégias ligadas ao conceito de "Governo Aberto" (*Open Government*), cujos princípios são: a) a transparência e abertura; b) a participação; c) a colaboração (Obama 2009). Nesse contexto, evidenciou-se o conceito de Serviços Públicos 2.0 como uma nova forma interativa de criação de valor público e mudança para um novo tipo de colaboração cidadã e inovação aberta mediante a integração sistemática dos atores no processo de gobernar e administrar os assuntos públicos (Hilgers e Piller 2011; Bommer 2010; Nambisan 2008). O trabalho analisa os conceitos-chave que subjazem à aplicação das ferramentas Web 2.0 e redes sociais em uma visão transformadora do Estado e dos serviços públicos, e da possibilidade de configurar uma agenda específica orientada à modernização da gestão pública na Ibero-América em resposta aos diversos diagnósticos que floresceram no último tempo sobre estas questões (CLAD 2010; WEF 2011; OECD 2011; e *The Economist* 2011; entre outros) e baseado em: produção entre iguais e riqueza das redes (Benkler, 2006), a sabedoria das multidões (Surowiecki 2004), o crowdsourcing (Howe 2006) e citizensourcing/wikigovernment (Noveck 2009), a inovação de serviços centrados no usuário e de caráter aberto (E. Von Hippel 2005; Chesbrough 2009), e o enfoque de um governo aberto (Lathrop e Ruma 2010; Ramirez-Alujas 2011).

Palavras chave: governo aberto, serviços públicos 2.0, cidadania digital, gestão pública, reforma do Estado, modernização administrativa, Ibero-América.

Recibido: abril de 2012 / Aprobado: septiembre de 2012

CORREO IMPRESO: C/ Fortuny, 53 28010 Madrid, España.

Gobierno abierto, servicios públicos 2.0 y ciudadanía digital: notas para una nueva agenda de modernización de la gestión pública en Iberoamérica

ÁLVARO V. RAMÍREZ-ALUJAS*

1. Introducción

- *"La democracia, más que un sistema político, es el espacio efectivo de realización de los seres humanos como seres autónomos, colaboradores, respetuosos, responsables, imaginativos, abiertos, con la posibilidad de estar continuamente generando un espacio de convivencia en el mutuo respeto y la colaboración".*

Humberto Maturana

El gobierno abierto surge como un nuevo paradigma y modelo de relación entre los gobernantes, las administraciones y la sociedad: transparente, multidireccional, colaborativo y orientado a la participación de los ciudadanos tanto en el seguimiento como en la toma de decisiones públicas, a partir de cuya plataforma o espacio de acción es posible catalizar, articular y crear valor público desde y más allá de las fronteras de las burocracias estatales. Visto de este modo, *"Se trata de una nueva cultura de la comunicación, un nuevo modelo organizativo y la liberación del talento creativo dentro y fuera de los perímetros de la función pública. No hablamos solo de tecnología, sino de una tecnología social y relacional que impulsa y estimula una cultura de cambio en la concepción, gestión y prestación del servicio público"* (Gutiérrez-Rubí 2010).

En este breve artículo se tratará de esbozar una mirada global sobre la materialización de estas iniciativas en su vinculación a las diversas miradas que han venido desarrollándose sobre la

* Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP), Instituto Universitario Ortega y Gasset, España
CORREO-E: alvaro.ramirez.alujas@gmail.com

validez, oportunidad y conveniencia de acuñar una nueva distinción sobre las organizaciones de servicio público, más ligada a la idea de apertura y al concepto del “*dospuntocentrismo*” (tendencia que alberga las iniciativas promovidas por la Web 2.0, las redes sociales, la innovación abierta y los flujos colaborativos, entre otros), al que preliminarmente llamaremos “**Organizaciones de Servicio Público Abierto**” (OSPA). Al mismo tiempo, se enlazarán dichos hallazgos a lo que podría considerarse una nueva agenda para la reforma y modernización de las administraciones públicas iberoamericanas partiendo de la base de las diversas miradas y diagnósticos que han aflorado en el último tiempo sobre estas cuestiones (CLAD 2010, *World Economic Forum* 2011, *The Economist* 2011).

2. El (no tan) emergente concepto de gobierno abierto (open government): alcances e implicaciones

- *“En todas partes del mundo, vemos la promesa de la innovación para hacer al gobierno más abierto y responsable. Y ahora, debemos construir sobre ese progreso. Y cuando nos reunamos de nuevo aquí el año que viene, debemos traer compromisos específicos para promover la transparencia, combatir la corrupción, para dinamizar la participación ciudadana, para aprovechar las nuevas tecnologías, para que podamos fortalecer los fundamentos de la libertad en nuestros propios países, mientras estemos a la altura de los ideales que pueden iluminar el mundo”.*

Discurso en la asamblea general de Naciones Unidas.
Presidente Barack Obama, 23 de septiembre de 2010

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*), cuyo común denominador está ligado a mejorar los niveles de transparencia y acceso mediante la apertura de datos públicos (para ejercer control social y rendición de cuentas) y la reutilización de la información del sector público (para promover la innovación y el desarrollo económico); facilitar la participación de la ciudadanía en el diseño e implementación de las políticas públicas (e incidir en la toma de decisiones); y favorecer la generación de espacios de colaboración entre los diversos actores, particularmente entre las administraciones públicas y entre estas y la sociedad civil y el sector privado. Dichos

esfuerzos se enmarcan en el propósito de fortalecer los sistemas democráticos, incrementar los niveles de confianza de la ciudadanía en las instituciones políticas, potenciar la participación y el compromiso cívico, y mejorar la calidad, eficacia y eficiencia de los gobiernos y sus aparatos administrativos¹. Todo ello a través de la generación de nuevos espacios para la innovación institucional, el desarrollo de mecanismos ligados a la cocreación en la provisión de servicios públicos y al trabajo colaborativo, y la puesta en marcha de nuevos entramados organizativos y sistemas de gestión orientados a fomentar la apertura y una nueva forma de gobernar en el contexto de la sociedad red (Castells 2010).

En este escenario cabe destacar que dicho concepto no es nada nuevo. A fines de los años setenta del siglo xx apareció por primera vez en el espacio político británico, y en su concepción original trataba diversas cuestiones relacionadas con el secreto de gobierno e iniciativas para ‘abrir las ventanas’ del sector público hacia el escrutinio ciudadano, con el objeto de reducir la opacidad burocrática (Chapman y Hunt 1987). En la actualidad, se ha posicionado como un nuevo eje articulador de los esfuerzos por mejorar las capacidades de gobierno y modernizar las administraciones públicas (OECD/INAP 2010), todo ello potenciado por las posibilidades que alberga la Web 2.0, que facilitan el intercambio de información interactiva y en tiempo real, interoperabilidad, diseño centrado en el usuario y espacios genuinos de colaboración y promoción de la participación. Ello se refleja en la identificación de una serie de potenciales beneficios (OECD/INAP 2010), tales como

1. (R)establecer una mayor confianza en el Gobierno.

¹ Para algunos autores el concepto trae aparejado un quiebre de envergadura y un cambio radical del paradigma sobre lo que significa gobernar en sociedades complejas: “Muchas personas piensan que la idea de un gobierno abierto tiene que ver con la libertad de información, pero su impacto es mucho más profundo. De hecho, es parte del cambio más grande en la estructura y arquitectura del sector público desde el siglo pasado [...] Hay una enorme cantidad de datos que posee el Gobierno, tales como datos sobre el cambio climático, el éxito de los empresarios, las emisiones de gas, los accidentes de bicicleta, etc. Con gobiernos que empiezan a generar datos y los ponen a disposición en bruto para los ciudadanos, la gente se podrá autoorganizar para usar/reutilizar estos datos creando valor. No se trata de externalización o privatización. Se trata de una nueva división del trabajo en la sociedad acerca de cómo crear valor público. El resultado es una mejora de los servicios y un gobierno que cueste menos” (Don Tapscott 2011).

2. Garantizar mejores resultados al menor coste. El codiseño y ejecución de políticas, programas y (provisión de) servicios con los ciudadanos, las empresas y la sociedad civil ofrece el potencial para explotar un depósito más amplio de ideas y recursos.
3. Elevar los niveles de cumplimiento de las políticas y asegurar que las decisiones adoptadas sean percibidas como legítimas por la ciudadanía;
4. Asegurar la equidad de acceso a la formulación de políticas públicas mediante la reducción del umbral para el acceso a los procesos de decisión que enfrentan las personas como barreras para la participación.
5. Fomentar la innovación y promover nuevas actividades económicas; y
6. Mejora de la eficacia mediante el aprovechamiento de los conocimientos y los recursos de los ciudadanos que de otra forma se enfrentan a barreras para participar. La participación ciudadana puede garantizar que las políticas sean más específicas y atiendan a sus necesidades, eliminando desgastes potenciales.

Los principios básicos en los que se sustentan las cada vez más numerosas iniciativas ligadas al gobierno abierto tienen su origen en el *Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto* que el presidente Obama lanzó al inicio de su mandato en enero de 2009 y cuyos ejes son: *la transparencia, la participación y la colaboración*. Observando la evidencia reciente y la evolución de las estrategias de gobierno abierto en el mundo, podemos sintetizar los contenidos de base de cada uno de estos tres pilares:

1. Transparencia. Un gobierno transparente proporciona información sobre lo que está haciendo, pone a disposición sus fuentes y bases de datos, y publica los planes de actuación por los que puede ser considerado responsable frente a la sociedad. Ello fomenta y promueve la rendición de cuentas ante la ciudadanía y un permanente control social, al mismo tiempo que refuerza la confianza, la cohesión social y el fortalecimiento institucional.

2. Participación. Un gobierno participativo promueve el derecho de la ciudadanía a participar en la formulación de las políticas públicas y a facilitar el camino para que las administraciones públicas se beneficien del conocimiento, ideas y experiencia de

los ciudadanos mejorando la calidad y eficacia de la acción pública. Promueve la creación de nuevos espacios de encuentro y diálogo que favorezcan el protagonismo, implicación y deliberación de los ciudadanos en los asuntos públicos, todo lo cual obedece a responder a la complejidad creciente de los problemas que son el origen de las políticas públicas en un contexto en el que la *tecnocracia* y las jerarquías dan paso a las plataformas deliberativas, la gestión mediante redes y la sabiduría de las multitudes (o "*WikiGovernment*"); y

3. Colaboración. Un gobierno colaborativo compromete e implica a los ciudadanos y demás agentes sociales en el esfuerzo por trabajar conjuntamente para resolver los (cada vez más complejos) problemas públicos, aprovechando el potencial y energías disponibles en vastos sectores de la sociedad. Ello supone la colaboración, cooperación y el trabajo coordinado no solo con la ciudadanía, sino con las empresas, asociaciones, organizaciones de la sociedad civil y demás actores, y permite el esfuerzo conjunto dentro de las propias administraciones, entre ellas y sus funcionarios transversalmente.

En términos prácticos y para concretar dichos principios, las estrategias de gobierno abierto se han venido cristalizando a través de dos ejes fundamentales:

a) **La apertura de datos públicos (open data) y "portales de transparencia"** que promueven, por un lado, la innovación usando (o reutilizando) los datos públicos como catalizador de nuevas aplicaciones y servicios y, por tanto, transforman a los gobiernos de *proveedores de servicios a gestores de plataformas* (permitiendo que otras entidades o usuarios, utilizando los datos públicos liberados, puedan crear nuevas prestaciones en la web, generar nuevas actividades económicas y agregar valor público o cívico). Por otro lado, publicando datos relevantes y de interés sobre gestión presupuestaria, procesos de compras y adquisiciones, contratos, declaración de bienes e intereses de las autoridades, entre otros, que permitan incrementar la transparencia, la rendición de cuentas y el escrutinio público permanente; y

b) **La apertura de procesos (open process)**, las plataformas de colaboración y el uso de la Web 2.0 y redes sociales, que persigue facilitar la comunicación y la participación, aprovechar el conocimiento y la experiencia de los ciudadanos para ayudar en el diseño de políticas y provisión de servicios públicos, y la cola-

boración (en red) dentro y entre las administraciones públicas y más allá.

En síntesis, el gobierno abierto fluye desde la convicción de repensar gobiernos y administraciones, de transformar la sociedad y contribuir a desarrollar democracias más sanas, de pasar de las jerarquías a las redes, de asumir compromisos transversales y generar en conjunto con otros actores sociales y económicos valor público, cívico y social. Hoy en día, representa un emergente movimiento en todo el mundo, más allá de la divergencia en cuanto a su definición y la aplicación de las ideas que le dan sustento. Ciertamente, el desarrollo progresivo de iniciativas y el futuro intercambio de mejores prácticas, experiencias y lecciones aprendidas entre los gobiernos serán clave para evaluar la validez e impacto de las iniciativas en curso; ejemplo de ello es el reciente lanzamiento del *"Open Government Partnership"* (OGP), proyecto liderado por Estados Unidos y Brasil que pretende potenciar, difundir y desarrollar estrategias ligadas al concepto de gobierno abierto en todo el mundo (OGP 2011)² y que a la fecha cuenta con 58 países miembros que han comprometido planes de acción concretos en la materia (15 de ellos de América Latina y el Caribe más la participación de España).

3. Netizens [Ciudadanos 2.0]: de nativos e inmigrantes digitales (y Actitud 2.0) versus Estados y burocracias públicas analógicas

- *"Hagamos de la democracia un espacio político para la cooperación en la creación de un mundo de convivencia en el que ni pobreza ni abuso ni tiranía surjan como modos legítimos de vida. La democracia es una obra de arte político cotidiana que exige actuar en el saber que no se es dueño de la verdad y que el otro es tan legítimo como uno. Más aún, tal obra exige la reflexión y la aceptación del otro, y, por sobre todo, la audacia de aceptar que las distintas ideologías políticas deben operar como distintos modos de mirar los espacios de convivencia que permiten descubrir distintos tipos de errores, en la tarea común de crear un mundo de convivencia en el cual la pobreza y el abuso son errores que se*

quiere corregir. Esto es una cosa distinta de la lucha por el poder".

Humberto Maturana, *Emociones y lenguaje en educación y política* (2001)

El uso de redes ha facilitado la rapidez y efectividad en el corto plazo de los diversos movimientos sociales a la fecha han sido un catalizador más, un medio de transmisión que ha permitido dinamizar (y viralizar) las demandas y exigencias de los ciudadanos frente a la autoridad y los gobernantes. Confundir este fenómeno con asegurar o evaluar que son las tecnologías *per se* las que han sido el punto neurálgico del proceso es mezclar medios con fines y quitar protagonismo a los propios (e indispensables) actores del proceso: las personas. Sin las ideas y reflexiones detrás de cada *tweet* o de los manifiestos, cartas abiertas y convocatorias detrás de cada *blog*, cualquier dispositivo o tecnología sería inocuo. Por todo ello (y mucho más), la transformación radical que se configura en las bases del gobierno abierto trasciende, por mucho, la estrecha mirada que nos ofrece el debate sobre *gobierno electrónico*³ o el foco en materia de plataformas y usos tecnológicos.

Hoy los ciudadanos buscan el sentido en la multitud, tratan de encontrar las respuestas a las desigualdades y problemas sociales en la plaza pública, encontrándose con otros que están detrás de lo mismo. Se recupera el sentido original de comunidad y aparece una figura que se asemeja a la tribu ancestral, y para ello cualquier medio vale e inclusive mientras más alejado de la tecnología parece ser que es más valorado e impulsa simpatías y adhesiones de amplios sectores de la sociedad (y sobre todo de aquellos que siguen estando excluidos de los beneficios del uso de la tecnología y sufren en carne propia ese fenómeno

2 Para mayor detalle sobre esta potente iniciativa: <http://www.opengovernmentpartnership.org/>.

3 Mientras las estrategias de gobierno electrónico descansan en el uso y aplicación casi mecánica de las herramientas tecnológicas en los servicios públicos para mejorar procesos y servicios desde una perspectiva instrumental y eficientista, desde adentro hacia afuera, unilateral y generalmente "cerrada", donde el ciudadano sigue siendo un usuario/beneficiario final y un espectador pasivo de lo que le ofrece el aparato administrativo, el gobierno abierto opera desde una dimensión mucho más amplia que si bien se apoya en esfuerzos de tipo tecnológico, aspira a una transformación paradigmática fundada en la apertura y más allá. Dicho de otro modo, el gobierno electrónico ocurre (preferentemente) en el interior de los servicios públicos y el punto de relación con el exterior es la ventanilla, generalmente digital (web institucional). El gobierno abierto, en cambio, habita en la idea de plataforma para que otros agentes desde fuera de sus límites apoyen, contribuyan, participen y colaboren en la creación de valor público e inclusive valor social, económico y cívico.

llamado "brecha digital"). El concepto de "Netizens" (o Net Citizen, Ciudadano en Red) si bien se relaciona con la idea de ciudadanos globales y con el fenómeno de la amplificación de las capacidades de compartir información y construir puentes comunicacionales y flujos permanentes de interacción (Hauben & Hauben 1997), en su génesis se vincula a la idea de red, a la idea de colaboración y aceptación, a la práctica genuina y comprometida de los valores que sustentan una comunidad democrática.

Así, siguiendo la seminal reflexión de Maturana (y reconfigurada por el *Cluetrain Manifesto*), diremos que los nuevos movimientos sociales articulados en red son "conversaciones", como flujo de coordinaciones recurrentes de haceres⁴ que van configurando una cierta manera de ver, entender, estar y actuar en el mundo, y que contribuyen a la emergencia de una cierta conciencia e inteligencia colectiva global. Dicho espacio se ha visto expandido y amplificado por el uso intensivo de las nuevas tecnologías y las llamadas redes sociales o Web 2.0 (Castells 2010), que inclusive ha generado una nueva mirada sobre la *sabiduría de las masas* en el momento de pensar, diseñar e implementar determinadas políticas públicas bajo el concepto de *Wikigovernment* (Noveck 2009), en oposición a la tradicional postura tecnocrática y eficientista de los gobiernos. Todo ello nos trae a la mente los recientes acontecimientos ligados a las revoluciones en el mundo árabe, el movimiento 15M en España y las movilizaciones estudiantiles en Chile, donde las redes sociales han tenido un rol catalizador importante en dichos procesos, pero no logran reemplazar la acción concreta, de cuerpo presente, que hace la diferencia en el cambio del *statu quo*.

Una forma distinta de ver el mismo fenómeno es el encuentro y colaboración activa entre funcionarios y ciudadanos. Se desvanecen las mutuas desconfianzas,

4 En este punto seguimos el planteamiento original que ofrece Maturana sobre el conversar al plantear que "El lenguaje se constituye cuando se incorpora al vivir, como modo de vivir, este fluir en coordinaciones conductuales de coordinaciones conductuales que surgen en la convivencia como resultado de ella; es decir, cuando las coordinaciones conductuales son consensuales. Toda interacción implica un encuentro estructural entre los que interactúan, y todo encuentro estructural resulta en el gatillado o desencadenamiento de un cambio estructural entre los participantes del encuentro. El resultado de esto es que, cada vez que hay encuentros recurrentes, hay cambios estructurales que siguen un curso contingente al curso de éstos. Esto nos pasa en el vivir cotidiano, de tal modo que, aunque como seres vivos estamos en continuo cambio estructural espontáneo y reactivo, el curso que sigue nuestro cambio estructural espontáneo y reactivo se hace contingente a la historia de nuestras interacciones" (Maturana 2001, 29).

se establecen nuevos canales de comunicación, se 'personaliza' el contexto conversacional, se humaniza la Administración Pública. Comienza un tránsito virtuoso entre *hackers éticos*⁵ y técnicos especialistas en políticas públicas, entre quienes poseen conocimiento experto y los que aportan con nuevas formas de pensar y aplicar herramientas tecnológicas para facilitar, recrear, reinventar, hacer florecer innovadores y radicales cambios en la relación entre las instituciones públicas y la sociedad en su conjunto (Ramírez-Alujas 2011b).

4. Hacia un modelo de Administración Pública 2.0: Desde la reforma de la gestión pública hacia la gobernanza abierta y colaborativa...

- "En tiempos de cambio, quienes están dispuestos a aprender heredarán la tierra, mientras que los que creen que ya lo saben todo —antes exitosos— se encontrarán perfectamente equipados para lidiar con un mundo que ya no existe".

Eric Hoffer

La reforma de la Administración Pública ha sido, es y sigue siendo uno de los fenómenos más controversiales en el debate sobre la reforma del Estado a nivel mundial. Bajo diversas denominaciones, narrativas, instrumentos y estrategias, siempre ha estado presente como un elemento fundamental en la agenda de la gobernanza pública; de allí que tratarla de manera aislada de otros fenómenos (políticos, económicos o sociales) resulte un esfuerzo estéril y que carece del contexto del que surge la necesidad, en la mayoría de los casos, de evocar cambios y moverse hacia mutaciones de diverso calado en la arquitectura estatal. Por ello, resulta del todo sorprendente en el período de austeridad que transitamos —donde el recorte del gasto público es el común denominador de las estrategias de ajuste para superar la crisis y las políticas de ahorro inundan los discursos oficiales— que no se hayan conocido hasta ahora nuevos enfoques que respondan al desafío que enfrentan los gobiernos y a

5 Entendemos la "ética hacker" como alguien que trabaja en algo que le apasiona y comparte sus conocimientos con otros, colaborando en la creación de nuevos mundos, una suerte de individualismo comunitario... un espacio donde las personas trabajan activamente para contribuir al bien común, por el simple placer de hacerlo. En esta línea conviene destacar el Manifiesto de los Funcionarios Emprendedores en España, como ejemplo de ello: <http://funkzionatas.wordpress.com/manifiesto/>.

propuestas de reforma serias e innovadoras que vayan más allá de las promesas incumplidas de la última corriente conocida como *Nueva Gestión Pública (NGP)*, cuyo apogeo doctrinario en los últimos 30 años ha dejado una estela de modelos, experiencias y evaluaciones dispares según sea el caso, y signos de agotamiento notorios frente a nuevas realidades que presionan por la recuperación de lo público más allá de la lógica instrumental-eficientista, que era uno de sus signos más reconocidos, es una situación al menos preocupante. Así, y utilizando la aproximación de Pollitt y Bouckaert, diremos que “la reforma de la gestión pública está conformada por un conjunto de cambios deliberados en la estructura y los procedimientos de las organizaciones del sector público, con el objetivo de conseguir que funcionen (de alguna manera) mejor” (Pollitt y Bouckaert 2010, 25). Ello supone que se apela a un conjunto de acciones conectadas entre sí que si bien significan un cambio en la dirección establecida o en los dispositivos, medios o procesos utilizados por los Estados para proveer servicios y satisfacer las demandas de los ciudadanos,

no siempre trae aparejado como resultado mejoras claramente identificables desde el punto de vista del impacto de dichas orientaciones y programas en la sociedad. Más aún, en un importante número de casos se trata de reorganizar el sector público o incorporar tendencias extraídas del mundo del *management* y de las tecnologías de gestión sin una reflexión profunda sobre el origen, las necesidades, los medios, el contexto y las consecuencias que se configuran al intentar reformar las administraciones públicas.

Al contrastar dicho marco de referencia con la evidencia reciente en Iberoamérica (CLAD 2010), encontramos tres aspectos que son fundamentales para lograr disponer de una panorámica que dé cuenta de lo realizado, de los temas aún pendientes y de los desafíos que vienen por delante, que de manera sintética se abordan con relación a la tríada “*legado histórico, trayectoria reciente y objetivos orientadores*” de una nueva agenda para la modernización de la gestión pública (cuadro 1).

Cuadro 1. Diagnóstico sobre la Gestión Pública Iberoamericana - CLAD 2010

Legado histórico de la Administración Pública iberoamericana	Trayectoria reciente de la gestión pública	Objetivos orientadores: la agenda modernizadora de la gestión pública
<ul style="list-style-type: none"> • Patrimonialismo • Formalismo burocrático • Procesos incompletos de modernización generado por aislamiento burocrático • Fragilidad de la gestión pública en el área social • Excesiva centralización • Imitación de fórmulas extranjeras • Déficit democrático 	<ul style="list-style-type: none"> • Democratización de la gestión pública • Profesionalización de la función pública • Nuevas tecnologías de gestión, destacando los instrumentos de gobierno electrónico • Gestión por resultados orientados al desarrollo • Mecanismos de gobernanza 	<ul style="list-style-type: none"> • Acoplar reforma de la gestión pública a reforma del Estado • Necesidad de avanzar en una reforma fiscal y en la calidad del proceso presupuestario • La modernización de la gestión pública debe ir más allá de la mera selección de medios más adecuados y orientarse al desarrollo sustentable y a cubrir áreas de política emergente

Fuente: Elaboración propia a partir de la síntesis del documento *Gestión Pública Iberoamericana para el Siglo XXI* (CLAD 2010).

En particular, Latinoamérica ha sido durante la segunda parte del siglo xx un laboratorio donde se han experimentado diversos tipos de reforma estatal y procesos –más o menos dolorosos– de reestructuración de las administraciones públicas, siempre con la promesa de mejorar la calidad de vida de las personas y alcanzar el ansiado bien común. Muchos de dichos intentos de reforma han sido motivados no tanto por una razón práctica ligada a resolver el dilema y la complejidad de un modelo burocrático imperfecto y heterogéneo (con fuertes dosis de patrimonialismo, fragilidad institucional y falta de profesionalización, entre muchos otros males endémicos presentes en las burocracias públicas de

la región), sino más bien por presiones ideológicas o contrapartidas vinculadas con el cumplimiento de planes de ajuste fiscal y compromisos que poco o nada tenían que ver con mejorar la gestión de lo público, y que terminaron por promover oleadas de privatizaciones, procesos de desregulación, externalización y descentralización que como remedio, en la gran mayoría de los casos, han resultado peores que la enfermedad que pretendían curar. Lo anterior, sin considerar los efectos colaterales del llamado isomorfismo institucional⁶, ligado a importar recetas,

6 Estos procesos hacen referencia a la tendencia de ciertas organizaciones a adoptar fórmulas institucionales aceptadas y consolidadas en

modelos y estrategias modernizadoras (bajo el alero de la Nueva Gestión Pública) e implementarlos en contextos totalmente distintos. El resultado final suele traducirse en una apariencia institucional que se refleja en determinadas estructuras orgánicas y en procesos formales, con denominaciones similares a las de las organizaciones que se han tomado como referentes, y que contrastan con unas dinámicas muy distintas de funcionamiento que se adecuan a los valores y pautas de actuación propias del contexto administrativo en el que se implantan (Ramíó y Salvador 2005). Con todo y más allá del abundante debate (aún no zanjado) sobre los efectos e impactos (positivos y negativos) de los procesos de reforma y modernización de las administraciones públicas en la región, existe suficiente aprendizaje como para definir un nuevo marco de actuaciones que logre superar lógicas fragmentadas y enfoques parcelados, y les dé un carácter más holístico, integral y estratégico a estos esfuerzos en el futuro inmediato.

En este plano, el CLAD apuesta por un modelo de reformas de la Administración Pública iberoamericana que pueda enmarcarse sobre la base de los siguientes elementos:

- Promover y apoyar la implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública y su adaptación a contextos geográficos y culturales diferentes, con especial referencia al documento Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI.
- Fomentar la mejora de las estructuras organizativas, de forma que se potencien la descentralización y las relaciones intergubernamentales, la desconcentración y la coordinación interadministrativa; se abran vías para la participación de los

su entorno de referencia. Esta reproducción más o menos mimética de las instituciones puede darse a través de dos tipos de isomorfismo institucional: a) el *isomorfismo coercitivo*: como resultado de presiones formales e informales ejercidas por otras organizaciones para que se reproduzcan las estructuras y las pautas de funcionamiento. Este sería el caso, por ejemplo, de las actividades realizadas desde diversos organismos internacionales para el desarrollo de determinadas 'soluciones' institucionales para mejorar la eficacia y la eficiencia de las administraciones públicas de buena parte de los países de América Latina; y b) el *isomorfismo mimético*: como resultado de procesos de imitación de referentes que se consideran líderes o ejemplos por seguir. Así, en entornos caracterizados por cierta ambigüedad en los objetivos, sin un claro criterio para evaluar los resultados, con una importante presencia de elementos simbólicos, las organizaciones tienden a configurarse a partir de un modelo que sirve como referente que se considera más legitimado o exitoso (Ramíó y Salvador 2005).

afectados en la toma de decisiones, y se acerque la Administración a donde existen realmente los problemas.

- Contribuir a la mejora y simplificación de los procedimientos, eliminando la hiperregulación, asegurando que los derechos de los ciudadanos están suficientemente garantizados.
- Contribuir a la mejora de las capacidades de planificación y de formulación de estrategias por parte de los dirigentes administrativos mediante talleres y exposiciones de buenas prácticas regionales.
- Promover la calidad y evaluación de los servicios públicos.
- Fortalecer el alto gobierno para el diseño, conducción y evaluación de políticas públicas.
- Introducir las TIC en la gestión y Administración Pública y asegurar proyectos sostenibles.
- Propiciar la adopción de la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, la cual promueve el reconocimiento del derecho al acceso electrónico a la Administración. Para ello, resulta necesario incentivar la inclusión digital de todos los habitantes de la región e impulsar políticas de identificación electrónica social.
- Reforzar los programas de formación de funcionarios y dirigentes políticos en el uso de herramientas tecnológicas, Internet y redes sociales.
- Promover la incorporación de códigos de buen gobierno y códigos deontológicos en las administraciones públicas y favorecer la correcta implantación de las normas y prácticas de conflictos de interés. Incorporar las buenas prácticas en lucha contra la corrupción administrativa.
- Democratizar la Administración a través de mecanismos de transparencia y *accountability*.
- Todo ello con una perspectiva que favorezca la promoción y sistematización de mecanismos que promuevan la equidad de género y la inclusión, así como la representatividad global de la burocracia.

Si observamos en perspectiva, podemos distinguir que la propuesta presentada es un ejemplo de la agregación de paradigmas, modelos y valores propios de una administración pública en el siglo XXI (Villoria 2011), que sigue intentando resolver

las paradojas resultantes (desde el pasado hasta el presente) del balance entre la preocupación por la imparcialidad y la aplicación objetiva de la ley – propias del modelo burocrático tradicional– y la preocupación por la eficiencia y economía –propia del modelo posburocrático ligado a la corriente de la *Nueva Gestión Pública*–. Solamente en los últimos 10 o 15 años se ha venido posicionando la preocupación y priorización de valores ligados a la democracia como son las ideas de “*buen gobierno*” y “*calidad del gobierno*”, transparencia y rendición de cuentas, participación y flexibilidad e innovación institucional.

Por otro lado, se está en presencia de un plural y diverso campo de configuraciones mixtas (Villoria 2011) en el que conviven, muchas veces simbióticamente, modelos tradicionalmente burocráticos e inerciales con enfoques neoempresariales, posburocráticos e inclusive ligados al concepto de *Nuevo Servicio Público* (Denhardt 2011). Todo ello nos lleva a discutir si la infraestructura de gestión que se ha desarrollado desde el sector público para asumir estos desafíos es la más adecuada para resolverlos.

Recientemente, Hamel y Labarre 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. 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.

4.1 El futuro del Gobierno y del sector público

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)⁷. 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). A continuación se presenta una breve síntesis sobre los principales puntos que involucra esta mirada:

7 *FAST*: sigla o acrónimo que corresponde a las palabras *flatter, agile, streamlined* y *tech-enabled* (World Economic Forum, 2011), lo que contrasta con su traducción literal al español, que significa ‘rápido’ y cuya interpretación se discute en el trabajo citado.

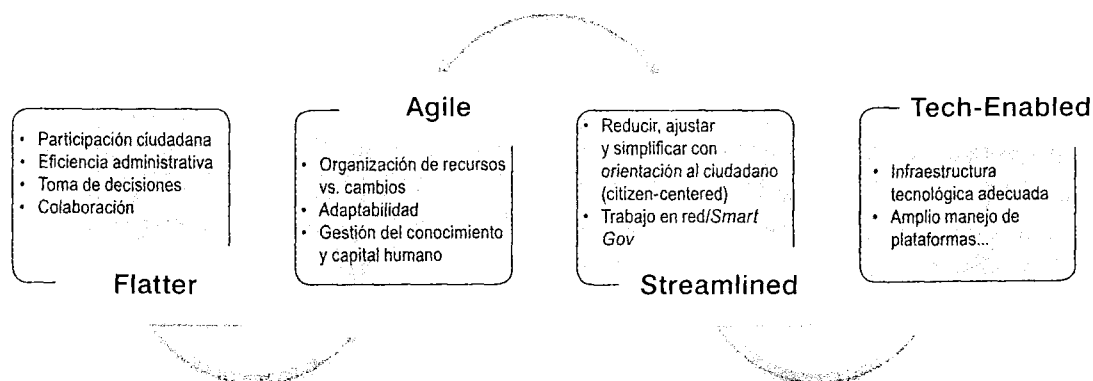
<p>El Estado debe ser más plano (<i>flatter</i>)</p>	<p>a) Participación ciudadana. El aplanamiento significa el establecimiento de relaciones más directas, la reducción de barreras y la disminución de la distancia entre el Gobierno y los ciudadanos a través del uso de las plataformas digitales, el uso 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) Eficiencia administrativa. 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>c) Toma de decisiones. 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>d) Colaboración intergubernamental e intersectorial. Las redes de articulación y vías de trabajo que fluyen entre las organizaciones de los sector público y 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>
<p>El Estado tiene que ser ágil (<i>agile</i>)</p>	<p>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 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). Ello supone contar con profesionales adaptados a las nuevas realidades.</p>
<p>El Estado debe racionalizar (<i>streamlined</i>)</p>	<p>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.</p> <p>Gobiernos adaptativos que comparten servicios, trabajo y recursos a través de enfoques de trabajo en red y estrategias de Gobierno 2.0 (<i>Smart Gov</i>) pueden mantenerse en forma al tiempo que ofrecen y responden a su misión de manera eficaz e innovadora.</p>
<p>El Estado debe estar habilitado y ser conocedor de la tecnología (<i>tech-enabled & tech-savvy</i>)</p>	<p>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.</p>

Fuente: Elaboración propia adaptada a partir 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 en el 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 (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).

5. Servicios públicos 2.0: Más allá de la innovación en el sector público

- *“La innovación es el equivalente actual del Santo Grial. Los gobiernos ricos del mundo lo ven como una manera de evitar el estancamiento. Gobiernos de países pobres lo ven como una manera de acelerar el crecimiento. Y hombres de negocios en todas partes lo ven como la clave para sobrevivir”.*

The Economist 2011.

La innovación en su particular aplicación al sector público supone, en términos globales, considerar las siguientes características: son nuevas ideas (o conceptos) aplicadas (involucra un ‘hacer’); que responden a una necesidad específica o problema; que pueden involucrar cambios (deliberados) en el comportamiento de los agentes, las prácticas, procesos o productos (bienes o servicios públicos); que mejoran el desempeño institucional y generan resultados observables; que agregan valor público, contribuyen al fortalecimiento institucional y mejoran la calidad de vida de los ciudadanos; que mejoran los índices de eficacia, eficiencia y calidad en la prestación de servicios públicos... Que, en definitiva, es un medio para un fin, no un fin en sí mismo (Ramírez-Alujas 2011a).

En el contexto del debate sobre el concepto de gobierno abierto, Beth S. Noveck, una de las voces autorizadas en la materia, plantea que en su versión original constituía una forma abreviada de referirse a la promoción e impulso de la *innovación abierta* dentro del Gobierno y el sector público; o, dicho de otro modo, la idea de que trabajar de manera transparente, participativa y basada en la colaboración ayudaría a mejorar el rendimiento, generar procesos de toma de decisiones informadas, fomentar el espíritu emprendedor y resolver problemas con mayor eficacia a través del activo compromiso de los actores involucrados⁸. Ello supera la visión que restringe lo ‘abierto’ al ámbito de la transparencia, la apertura de datos públicos y la exis-

8 Se plantea que el gobierno abierto es una innovadora estrategia para cambiar la forma como funciona el Gobierno mediante el uso de las tecnologías y redes sociales para conectar con el público (sobre la base del uso de datos abiertos, por ejemplo), y solicitar ayuda para resolver problemas públicos complejos, aprovechando la disposición, el conocimiento técnico y el espíritu emprendedor de instituciones y actores (activos) fuera de él. El resultado final son instituciones más eficaces y una democracia más sólida. Para mayor detalle, se puede revisar la columna *“What’s in a Name? Open Gov and Good Gov”* escrita por Beth Simone Noveck en el *Huffington Post* con fecha 7 de abril de 2011. Disponible para consulta en: http://www.huffingtonpost.com/beth-simone-noveck/whats-in-a-name-open-gov- b_845735.html.

tencia de leyes de acceso a la información pública que, como encuadre clásico, ha sido la punta de lanza y el origen normativo del debate sobre gobierno abierto. Muchos coinciden en que la apertura de datos es necesaria, pero no suficiente para fundar y consolidar una estrategia integral en esta materia y de allí que la oscilación pendular entre los defensores del acceso a la información pública, por un lado, y los promotores del avance en la incorporación de la web 2.0, redes y tecnologías al sector público (que sugieren que es un paso más allá en las estrategias de gobierno electrónico), por el otro, no haya cristalizado una visión común sobre los alcances que trae consigo este movimiento.

Bajo esta perspectiva, abogamos por la configuración de servicios públicos en clave 2.0, es decir, que hagan suya la idea de *innovación abierta*. Ello se concibe como ecosistemas de gestión (en los servicios) que se cristalizan a través de la generación de plataformas interactivas necesarias para recibir y potenciar buenas ideas que vengan desde fuera de ellos. Estas ideas, en su aplicación práctica, pueden dar vida a nuevos servicios y prestaciones, mejorar los ya existentes o incluso pueden servir de antecedente previo para la creación de tecnologías completamente innovadoras. La lógica de la innovación abierta se basa en un contexto de abundancia de conocimiento distribuido y que debe ser utilizado con eficacia y sabiduría, potenciando nuevos marcos de articulación entre el sector público, el sector privado, el tercer sector y los ciudadanos. Todo ello tiene consecuencias potenciales en materia de codiseño, cocreación y coproducción de servicios y prestaciones públicas (Ramírez-Alujas 2012).

6. Del gobierno abierto a las organizaciones públicas como redes conversacionales abiertas: las Organizaciones de Servicio Público Abierto (OSPA)

- *“Un gobierno abierto es un gobierno que abre sus puertas al mundo, coinnova con todos, especialmente con los ciudadanos; comparte recursos que anteriormente estaban celosamente guardados, y aprovecha el poder de la colaboración masiva, la transparencia en todas sus operaciones, y no se comporta como un departamento o jurisdicción aislada, sino como una estructura nueva, como una organización verdaderamente integrada y que trabaja en red”.*

Don Tapscott en Lathrop & Ruma 2010, p. xvi

- “(El Estado)... es demasiado pequeño para abordar los grandes problemas de la vida y demasiado grande para los pequeños”.

Daniel Bell

Una tendencia silenciosa comienza a instalarse en algunos espacios relacionados con la producción y provisión de servicios públicos. Basado en los conceptos y modelos de la innovación abierta, el pensamiento de diseño, el *crowdsourcing*, entre otros, en diversos lugares del planeta aparecen notables e interesantes casos de esta nueva configuración organizativa (por llamarla de algún modo), que viene a redefinir las tradicionales concepciones sobre el rol de los servicios públicos en particular, y el rol del Estado como marco de referencia para estas tareas a nivel macro. Se trata, en todo caso, de aprovechar al máximo las emergentes herramientas que han crecido bajo el alero de las llamadas tecnologías sociales⁹ y la emergente cultura digital.

El gobierno abierto amplía las fronteras para que cualquier ciudadano pueda prestar un servicio público desde la emoción de colaborar y participar junto a otros... En tiempos en que la tecnología está en todas partes y en el que Internet tiende a ser ubicua, lo importante son los valores, actitudes y acciones que emprenden las personas sobre este tejido o infraestructura digital. El altruismo, el *sharismo*¹⁰, la generosidad, la genuina colaboración, la gratitud resurgen como pilares que sustentan la cultura digital y que abogan por una reconstrucción de nuestras sociedades desde códigos que, si

9 Son sociales todo tipo de tecnologías (infraestructuras, *hardware*, *software*, servicios web) susceptibles de ser utilizadas para el empoderamiento y coordinación ciudadanos, y especialmente para el desarrollo autónomo de proyectos colaborativos. Estas tecnologías son diseñadas de un modo abierto para maximizar las probabilidades de apropiación ciudadana que permitan su reconfiguración y remezcla con usos diferentes a los ideados inicialmente por sus creadores. Por tanto, una tecnología se convierte en social cuando existen comunidades de usuarios que las incorporan a sus prácticas cotidianas y le dan usos innovadores. Pero al tiempo, podemos extender el concepto de tecnología social para incorporar nuevas prácticas y nuevas formas de producción que generan una nueva economía. Así, por ejemplo, el *software* libre puede ser considerado una tecnología social, pero los modelos organizativos y sistemas de gobernanza de las comunidades que desarrollan *software* libre son otros elementos esenciales para entender estos proyectos y podrían ser considerados como parte de esas ‘tecnologías sociales’ y de nuevas formas de producción (Freire 2010).

10 Concepto que se le atribuye a Isaac Mao que dice relación con los principios de conectar y compartir (*share*) en la red que vendría a ser el núcleo espiritual de la Web 2.0, base de la cultura digital emergente. Ver <http://www.we-magazine.net/we-volume-02/sharism-a-mind-revolution/>.

bien no son nada nuevos, responden al profundo agotamiento de una forma de entender, interpretar y actuar en el mundo que no se corresponde con la emergencia de estos nuevos derroteros y que de paso recuperan lo fundamental que les ha servido a los seres humanos para conservarse en este camino de cambios a lo largo de su historia como especie. En los tiempos que vivimos se percibe el trabajo de la Administración como algo distante, vertical, abstracto e ineficiente¹¹, van surgiendo cada vez más iniciativas que aprovechando la apertura de datos públicos (uno de los pilares del gobierno abierto) expanden las posibilidades de generar servicios con valor añadido para cualquier ciudadano, espacio en el que se coordinan, colaboran y participan múltiples inteligencias (desde el sector público hasta la sociedad civil organizada).

Desde esta perspectiva nos proponemos ofrecer una aproximación preliminar al surgimiento de una nueva configuración institucional (e inclusive más allá) bajo la distinción de **organizaciones de servicio público abierto (OSPA)** como modelo emergente para gestionar los asuntos públicos en el marco de la llamada gobernanza colaborativa y los principios (aplicados) de la filosofía del gobierno abierto, sobre todo en lo relativo a la apertura, participación y colaboración entre los organismos públicos, la ciudadanía y otros actores en la cocreación de servicios y valor público (en contraste con el modelo vigente de Administración Pública Tradicional (APT). Lo anterior puede concebirse como un espacio que hereda el debate y recientes esfuerzos por incorporar en las administraciones públicas los conceptos de innovación abierta (Chesbrough 2009, Von Hippel 2005), la llamada colaboración masiva o inteligencia colectiva –*crowdsourcing*, *citizensourcing*– y su expresión como riqueza de las redes (Howe 2006, Benkler 2002), y el ‘*Wikigovernment*’ (Noveck 2009), entre otros.

6.1 El contexto actual en perspectiva:
las bases que presionan sobre la
apertura e innovación radical en las
organizaciones y servicios públicos

Don Tapscott, experto en estrategia de negocios a través de Internet, quien años atrás acuñó los

11 Véase por ejemplo la excelente columna de José Luis Rodríguez en el blog de Territorio Creativo: <http://www.territoriocreativo.es/etc/2011/09/sobra-propaganda-y-falta-marketing-publico.html>.

conceptos de 'economía digital' y 'Wikinomics', haciendo referencia a los acontecimientos recientes, planteaba que "esto no es una crisis, es un cambio histórico: la era industrial y todas sus instituciones se han quedado sin energía" (Tapscott 2011). Internet, señalaba, "nos lleva de la era industrial a la digital". Al respecto y más allá del necesario cambio de enfoque, entregaba ciertas claves para entender y comenzar a desplegar lo que, a su juicio, constituye el nuevo modelo digital que estaría basado en cinco principios:

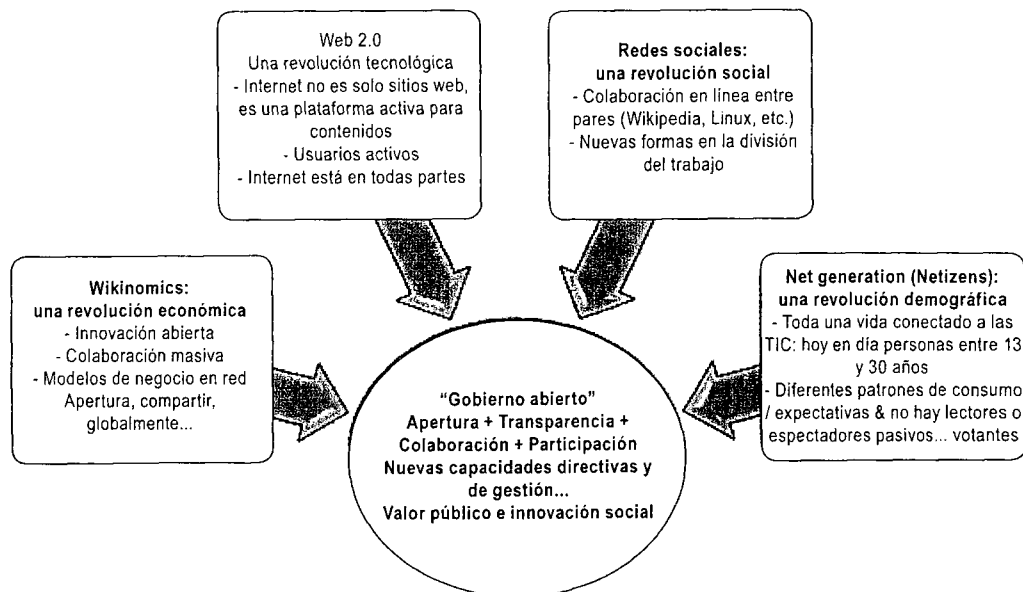
1. **La colaboración** (en oposición a la jerarquía). Un par de buenos ejemplos: la Wikipedia y la comunidad que desarrolla y sostiene el sistema operativo Linux.
2. **La apertura y transparencia**, como muestra Wikileaks (en sus propias palabras: "la luz es un buen desinfectante").
3. **La interdependencia**, los negocios (y las sociedades) no pueden triunfar en un mundo que está fallando.
4. **Compartir la propiedad intelectual**, "que ya no es necesaria", asegura Tapscott, al tiempo que afirma: "Compartir es crear riqueza"; y
5. **La integridad**. Las instituciones del mundo en el que vivimos no han sido construidas sobre la base de la integridad, como ejemplo tenemos a la mano todavía los desastrosos efectos de la falta de esta (y de honradez) en el

sistema financiero, que casi destruyó el modelo capitalista en su totalidad.

En lo que respecta a la configuración del concepto de OSPA, Tapscott aboga también por un "gobierno plataforma" que "libera información permitiendo al mundo organizarse autónomamente para crear valor público con la iniciativa del ciudadano". Ello supondría revisar el concepto de democracia que actualmente tenemos en virtud de los ejes del cambio: la comunicación global (Internet; las nuevas generaciones, que son nativos digitales; la revolución social, a través de las redes sociales, y los emprendedores). Lo anterior coincide con el llamado fenómeno *Groundswell*, que consiste en que las personas utilizan las tecnologías para obtener lo que necesitan, pero no de organizaciones o empresas directamente, sino de otras personas (Li y Bernoff 2008), de un modo mucho más horizontal, directo y relacional. Todo ello encuentra mayor sustento en los seminales planteamientos que sostienen que la riqueza de la red es precisamente la posibilidad de crear innovaciones en conjunto (Benkler 2006), en cualquier ámbito o espacio de acción colectivo.

Una forma de entender dicho fenómeno nos la entregan Hilgers y Piller (2011), quienes identifican cuatro fuerzas que presionan al sector público para transformarse en el marco del gobierno abierto y el impulso a la innovación colaborativa: a) la revolución tecnológica; b) la revolución social; c) la revolución económica; y d) la revolución demográfica (figura 2).

Figura 2. Fuerzas para la transformación del sector público



Fuente: Adaptado a partir de Hilgers y Piller (2011).

Por otro lado, Noveck (2009) ha hecho suyo el concepto de "Wikigovernment" para explicar la noción de *democracia colaborativa* (articulada como crítica a la democracia directa o deliberativa) y el intento por redefinir las relaciones entre los ciudadanos y el Estado en la era del gobierno abierto. Para ello se centra en cómo los funcionarios públicos y los ciudadanos pueden trabajar en conjunto para resolver problemas: en lugar de promover la apertura de procedimientos uniformes de apoyo al diálogo y a la deliberación entre los ciudadanos, otorga énfasis en la colaboración como enfoque que cambia la eficacia en la toma de decisiones y en los resultados (Noveck 2009). Ello se fundamenta en aprovechar las capacidades que existen fuera de la burocracia pública de la mano de las ideas heredadas del llamado *crowdsourcing* (o colaboración masiva, que consiste en abrir el gobierno para que las decisiones que conciernen a todos sean tomadas en conjunto y

aprovechen las nuevas ideas que la ciudadanía puede ofrecer para mejorar la labor pública) y el fenómeno de la innovación abierta (que alude a utilizar las capacidades innovadoras existentes en el entorno, fuera del gobierno y su aparato administrativo), permitiendo pasar de la *sabiduría de los expertos* (generalmente conocida como 'tecnocracia') a ser catalizador de la *sabiduría de las multitudes* en apoyo al proceso político vinculado a resolver problemas (social o económicamente complejos) y agregar valor público¹².

Para apoyar nuestra reflexión y entender mejor el fenómeno de esta nueva arquitectura de participación y colaboración que permita aprovechar al máximo la inteligencia colectiva de nuestras sociedades, presentamos un breve esquema que da cuenta de las dicotomías y desafíos a los que nos enfrentamos al hablar de gobierno abierto y de su expresión sustantiva en los *servicios públicos 2.0* (cuadro 2).

12 El concepto original se lo debemos a James Surowiecki y su libro *The Wisdom of Crowds* (2004); para mayor información sugerimos: http://es.wikipedia.org/wiki/Sabidur%C3%ADa_de_los_grupos. 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 cocreación con diferentes grupos de interés y la implicación en un esfuerzo interorganizativo y sinérgico, de otras organizaciones con misiones mixtas lucrativas y no lucrativas en el proceso que permita integrar el conocimiento interno y el externo. La innovación requiere creatividad, pensamiento divergente, perspectiva sistémica y trabajo en equipo o en colaboración (Morales 2009).

Cuadro 2. Hacia una nueva idea de participación en los servicios públicos abiertos

De las grandes causas a los problemas concretos	Las causas abstractas producen participaciones abstractas y difusas; la red permite articular de forma casi inmediata estructuras participativas concretas que ataquen problemas concretos. A pesar de que sigan existiendo, no se buscan tanto grandes marcos ideológicos o programáticos que sustenten acciones concretas; las acciones responden a cuestiones muy específicas, buscando efectividad e inmediatez.
De la asamblea a la participación asíncrona	No hace falta estar presente físicamente para participar en la toma colectiva de decisiones; la red permite participar en el momento que se disponga de tiempo, pudiendo siempre conocer las opiniones previas y aportando de forma reflexiva.
De las masas a la microsegmentación	La participación en la red básicamente busca resultados concretos. El ciudadano puede segmentar los lugares donde quiere participar, evaluar el tiempo que será necesario para ejercer esa participación, y actuar en consecuencia. Por ejemplo: un gobierno local buscará de esta forma la participación de quienes viven en el municipio.
De la reivindicación a la cocreación	La participación en la red puede añadir a su vertiente reivindicativa otra característica que la convierte en algo de alto valor: Su capacidad para intervenir no solo en la crítica de una cuestión en concreta, sino en la búsqueda de soluciones. Si el esquema clásico va desde la reivindicación a la negociación y de ahí al acuerdo, el nuevo mezcla todos los ingredientes, pudiendo darse todos ellos a la vez en cualquier parte del proceso.
De los hiperliderazgos a la meritocracia	Los liderazgos dejan de serlo por tiempo determinado, y no son fijados por una elección concreta, sino que vienen marcados por el mérito de las aportaciones de cada uno de los participantes. Los liderazgos personales basados en la escasez de información dejan de tener sentido, convirtiéndose en microliderazgos movibles, líquidos, que van alternándose entre los diversos miembros del grupo.
De las comisiones cerradas al crowdsourcing	La producción de ideas deja de estar fragmentada en habitaciones cerradas; en la red, las aportaciones pueden realizarse de forma colaborativa, permitiendo la mejora permanente del proceso. Las ideas y aportaciones dejan de ser personales e inamovibles, modificándose a lo largo del tiempo para permitir su mejora y mejorando sus expectativas de penetración social.

Fuente: Adaptado de *Gobierno abierto: hacia una nueva idea de participación* (Calderón y Lorenzo 2010).

En síntesis, cuando hablamos de *organizaciones de servicio público abierto* 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 propio 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 afuera 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 codiseño y la coproducción de servicios, ya no para los ciudadanos, sino *con o a través de ellos* (Bommert 2010, Bason 2010).

Para finalizar, y visto de este modo, podemos plantear que la innovación en el sector público depende de la capacidad de ver los servicios desde la perspectiva de un ciudadano, y ello requiere de apertura. Solo mediante la participación de los interesados en el diseño de servicios (*cocreación*) podemos hacer que los ciudadanos habitualmente puedan involucrarse y colaborar en la prestación de los servicios (*coproducción*). Como afirma Bason (2010): La *cocreación* es un requisito previo para identificar oportunidades de coproducción 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 para los ciudadanos, mientras se benefician de las propias redes y recursos de las personas. 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.

Resumiendo: la llamada Web 2.0 y la cultura digital traen consigo nuevas posibilidades para una *'Administración que aprende'*, y proporciona herramientas para generar y compartir conocimiento.

Ello se inserta en una nueva cultura (ética hacker) en la que se valora el reconocimiento de los iguales y la aportación desinteresada de conocimiento (Ortiz de Zárate 2010). Así, las *OSPA* se configuran como una red donde participan múltiples actores en un escenario donde las fronteras internas y externas son cada vez más porosas, y desde donde los vínculos entre las propias administraciones, empresas, ciudadanos y otros actores convergen en la generación de un ecosistema desde el cual se crea valor público (económico, social, cívico) y se potencia una real democratización y participación en los procesos de innovación que permitan mejorar la calidad de vida y el bienestar de la sociedad en su conjunto.

7. Reflexiones finales

- “*Nadie es mejor que todos nosotros juntos*”

James Surowiecki, “The wisdom of crowds” (2004)

El Estado entonces puede ser visto como una *plataforma* o un espacio (más que un medio o una gran estructura) generador de posibilidades de construir un proyecto común. Y junto con esto, la recuperación de la *res publica* involucra conservar el espacio público como dominio para la participación y decisión de todos sus miembros. Es por ello que tal vez la razón más importante que sostiene la necesidad de abrazar con entusiasmo la idea de gobierno abierto, en un mundo marcado por tantos conflictos, divergencias y abismos entre unos y otros, es porque necesitamos de manera urgente recuperar la confianza y construir capital social, bases fundamentales para solventar cualquier estrategia de desarrollo que se precie de tal. La apertura puede lograr acercar a gobiernos y ciudadanos, cultivar la comprensión compartida y ayudar a resolver nuestros problemas prácticos. Dicho proceso se inicia con la genuina disposición a publicar datos públicos y compartir e intercambiar información para su uso directo por los actores o su reutilización a través de diversas iniciativas. Un primer movimiento, la apertura y el acceso (que fomenta la transparencia). Un segundo movimiento, la participación... Y un tercer movimiento, la colaboración superando fronteras, dicotomías y tabúes entre los espacios público, privado y social. Cuando hablamos de comunidad política, de bienestar social, de desarrollo de nuestros pueblos, ello es responsabilidad de todos y debiera radicar en un compromiso permanente en nuestros espacios de vida cotidianos.

En todo el mundo los gobiernos y los ciudadanos se están dando cuenta de que el intercambio de conocimiento ayuda a hacer las cosas de mejor manera, y están utilizando las plataformas de información para llevar a la gente a encontrar nuevas soluciones a problemas de suyo complejos. Cuando los ciudadanos pueden monitorear lo que está pasando, hacer comparaciones y actuar, adquieren un sentido de propósito y de control, una sensación de que no solo pueden ser espectadores de las cosas que les suceden, sino que pueden hacer que ellas sucedan, la sensación de que son parte de la narrativa de la historia, de que son (y exigen ser) *protagonistas* de su propio relato y del tejido con el que se configura el futuro de su presente, actuando. De hecho, los ciudadanos de todo el mundo están haciendo realidad el cambio, a una escala sin precedentes y a un ritmo cada vez más vertiginoso, usando viejas y nuevas tecnologías (ello, sinceramente, no es lo relevante), recuperando el valor primordial de la política más allá de los partidos e ideologías y promoviendo nuevos valores ligados a la cooperación, la solidaridad y el altruismo, la colaboración genuina, la reciprocidad, la gratitud y el fomento que desde la apertura se genera para aceptar la legitimidad del otro y construir confianza, pilar fundamental para superar las desigualdades, injusticias e inequidades de las que cómplices por omisión en el pasado, los pueblos tratan de resolver conjuntamente en el presente para heredar un futuro digno a las nuevas generaciones. El desafío es enorme y es menester plantearlo con total vehemencia: *Los políticos, gobernantes y autoridades públicas de todo el mundo, y en particular en Iberoamérica, deben estar a la altura para responder a las necesidades, retos y oportunidades que este escenario nos presenta...* La clave está en la política; los ciudadanos poco a poco albergan nuevos sueños, aspiraciones y motivaciones en la plaza pública. Generar amplios espacios de debate para promover esta conversación y concretar acciones inmediatas es un imperativo impostergable para recuperar la credibilidad, legitimidad y salud de nuestros (tan desacreditados) sistemas democráticos.

La *comunicación abierta* y la *innovación social* posibilitan elevar las aspiraciones de los pueblos y contribuyen a que la gente vuelva a imaginar nuevas posibilidades y cristalizarlas en la realidad. Ya no son personas dispuestas a esperar eternamente para que se cumplan promesas políticas vacías o que permanezcan en silencio frente a humillaciones diarias de forma indefinida. Las ideas y los ejemplos viajan de un extremo del planeta a otro; los *Netizens*



ven cómo viven y actúan otras personas y cómo hacen la diferencia y se preguntan: "Si ellos pueden hacerlo, ¿por qué nosotros no?". Aprendemos lecciones, nos inspiramos, recogemos las herramientas, las ampliamos y mejoramos, nos organizamos, actuamos. Basta con observar los diversos movimientos sociales que se han tomado plazas y calles en distintas partes del mundo para manifestar la indignación, exigir responsabilidades por las consecuencias de la reciente crisis financiera y sus múltiples aristas, y proponer soluciones que, dicho sea de paso, ha demostrado ser la punta del iceberg de un proceso de corrosión, erosión de la confianza y fractura en el terreno de la política tal y como la concebíamos hasta ahora, común denominador del divorcio que hoy enfrentan las clases dirigentes respecto a su comunidad de ciudadanos de referencia en varios países del mundo.

Para los gobiernos que deseen mantener el orden establecido, estos desarrollos son preocupantes. Pero también proporcionan una oportunidad real para refundar nuestros espacios democráticos. Así, un gobierno abierto es la respuesta más adecuada para el impulso democrático a participar, a involucrarse, a ser parte, a comprometerse. Excluir a las personas genera resentimiento, desconfianza e ira, aun cuando

los motivos que puedan haber sido esgrimidos sean benignos. Por el contrario, la creación de sociedades abiertas, donde los ciudadanos puedan exigir a sus líderes y hacerlos responsables por lo que hacen o dejan de hacer, crea un sentido de pertenencia, y da a la gente un espacio único de participación en los asuntos públicos. La apertura hace que sea más fácil generar confianza, legitimidad y responsabilidad, y más difícil el fomento del cinismo, la indiferencia y la negación de las injusticias. Ello le da sentido y sustento a la convivencia democrática.

Finalmente, el desafío presente y futuro del sistema político y de la convivencia en democracia no consiste solo en recomponer su relación con la sociedad, sino en apostar a la construcción de una ciudadanía capaz de ser agente de su futuro individual y colectivo, así como de los espacios privados y públicos (ciudadanos activos). La *polis*, escribió Hannah Arendt, surge de las personas que actúan y hablan juntas en un compartir actos y palabras (Friedmann 2003, 63). Creemos que estamos iniciando un camino inexorable y del cual formamos parte como flujo vivo y testigos privilegiados de un cambio de época profundo en sus consecuencias y tal vez irreversible en sus proyecciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bason, Christian. 2010. *Leading public sector innovation: Co-creating for a Better Society*. London: Policy Press.
- Bommert, Ben. 2010. Collaborative innovation in the public sector. *International Public Management Review*, IPMR, vol. 11, Issue 1.
- Benkler, Yochai. 2006. *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven: Yale University Press.
- Calderón, César; y Sebastián Lorenzo. 2010. *Open Government: Gobierno Abierto*. Jaén: Algón Editores.
- Castells, Manuel. 2010. *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- Chapman, Richard A., and Michael Hunt. 1987. *Open Government. A study of the prospects of open government within the limitations of the British political system*. London: Routledge.
- Chesbrough, Henry. 2009. *Innovación abierta: nuevos imperativos para la creación y el aprovechamiento de la tecnología*. Madrid: Plataforma editorial.
- CLAD - Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. 2010. *Gestión Pública Iberoamericana para el Siglo XXI*. Caracas - Venezuela.
- Denhardt, R.B. 2011. *Theories of Public Organization*. Boston: Wadsworth.
- Eggers, William D.; and Shalabh K. Singh. 2009. *The Public Innovators' Playbook: Nurturing bold ideas in government*. USA: Deloitte Research and Ash Institute for Democratic Governance and Innovation.
- Gutiérrez-Rubí, Antoni. 2011. "Open Government' y crisis económica". *Diario Cinco Días*, 25 de enero de 2011, columna de opinión.
- Freire, Juan. 2011. Sobre tecnologías sociales y sus límites. Blog Nómada de Juan Freire. <http://nomada.blogs.com/jfreire/2011/07/sobre-tecnologas-sociales-y-sus-lmites.html> (Acceso 4 de julio de 2011).
- Friedmann, Reinhard. 2003. *La gestión pública en el siglo XXI. Anticipando los cambios que vienen: Hacia un sector público inteligente y en constante aprendizaje*. Santiago de Chile: Documentos de Facultad - Universidad Central.
- Hauben, Michael; and Ronda Hauben. 1997. *Netizens: On the history and impact of usenet and the internet*. Wiley - IEEE Computer Society Press.
- Hamel, Gary; and Polly Labarre. 2011. El salto a la Gestión 2.0. *Wall Street Journal*, 25 de abril de 2011. <http://online.wsj.com/article/SB130350709233309467.html> (Acceso 25 de abril de 2011).
- Heifetz, Ronald A. 1997. *Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles*. Barcelona: Editorial Paidós Estado y Sociedad.
- Hilgers, Dennis; and Frank T. Piller. 2011. A Government 2.0: Fostering Public Sector Rethinking by Open Innovation. *Innovation Management Journal*. <http://www.innovationmanagement.se/wp-content/uploads/2011/02/A-Government-2.0-Fostering-Public-Sector-Rethinking-by-Open-Innovation.pdf> (Acceso 28 de febrero de 2011).
- Lathrop, Daniel; and Laurel R. T. Ruma. 2010. *Open government. transparency, collaboration, and participation in practice*. Washington: O'Reilly Media.
- Levine, R.; Locke, C.; Searls, D.; Weinberger, D. 2010. *El Manifiesto Cluetrain*. Barcelona: Deusto.
- Li, Charlene, y Josh Bernoff. 2008. *El Mundo Groundswell. Cómo aprovechar los movimientos sociales espontáneos de la Red*. Barcelona: Empresa Activa.
- Maturana, Humberto. 2001. *Emociones y lenguaje en educación y política*. (10 edición). Santiago de Chile: Ediciones Dolmen Ensayo.
- Morales Gutiérrez, Alfonso. 2009. "Innovación abierta en el tercer sector: el modelo organizativo 2.0". *Revista Española del Tercer Sector* 13:17-37.
- Nambisan, Satish. 2008. *Transforming Government Through Collaborative Innovation*. USA: IBM Center for the Business of Government.
- Noveck, Beth Simone. 2009. *Wiki Government: How technology can make government better, democracy stronger, and citizens more powerful*. Washington DC: Brookings Institution Press.
- Obama, Barack. 2009. "Memorandum on Transparency and Open Government" (OGD), Executive Office of the President of United States of America, Washington, DC http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/memoranda_2010/m10-06.pdf
- OCDE/INAP. 2010. *Panorama de las Administraciones Públicas 2009*. Madrid: INAP MAP.
- OECD. 2011. *The Call for Innovative and Open Government: An overview of country initiatives*. Paris: OECD.
- Open Government Partnership (OGP). 2011. Declaración sobre Gobierno Abierto. <http://www.opengovpartnership.org/declaración-sobre-gobierno-abierto>
- Ortiz de Zárate, Alberto. 2010. "¿Por qué esta obsesión con la participación ciudadana?". *Open Government: Gobierno Abierto*. César Calderón y Sebastián Lorenzo (Coords.). Jaén: Algón Editores.
- Pollitt, C.; and Geert Bouckaert, 2010. *La reforma de la gestión pública: Un análisis comparado*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- Ramió, Carles y Miquel Salvador. 2005. *Instituciones y nueva gestión pública en América Latina*. Barcelona: Fundación CIDOB.
- Ramírez-Alujas, Álvaro V. 2012. "Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa". *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública* 19:5-50.
- Ramírez-Alujas, Álvaro V. 2011a. "Sobre la aplicación y desarrollo del concepto de innovación en el sector público: Estado del arte, alcances y perspectivas". *Revista Circunstancia del IUIOG*, Año IX - N° 26 - septiembre 2011.
- , 2011b. "Gobierno abierto y modernización de la gestión pública:

- tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales". *Revista Enfoques*, IX(15):99-125.
- Ramírez-Alujas, Álvaro V. 2010. "Innovación en la gestión pública y open government (gobierno abierto): una vieja nueva idea". *Revista Buen Gobierno* 9:93-133.
- Shirky, Clay. 2011. "The Political Power of Social Media. Technology, the public sphere, and political change". *Foreign Affairs*, Jan-Feb 2011.
- Shirky, Clay. 2008. *Here Comes Everybody. The power of organizing without organizations*. New York: Penguin Press.
- 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*. USA: Random House.
- Tapscott, Don. 2011. "Esto no es una crisis, es un cambio histórico". *La Vanguardia*, 21 de enero de 2011, sección "A la contra" (entrevistas).
- The Economist. 2011. "Taming Leviathan - Future of the State (Special Report)". *The Economist*, March 19th 2011.
- Von Hippel, Eric. 2005. *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- WEF - World Economic Forum. 2011. *The Future of Government: Lessons Learned from around the World*. Davos: WEF.
- Villoria, Manuel (Coord.). 2011. *La transformación del Estado para el desarrollo en Iberoamérica*. Documento de Trabajo del CLAD (mimeo).

para citar el presente artículo:

Estilo Chicago autor-fecha:

Ramírez-Alujas, Álvaro V. 2012. "Gobierno abierto, servicios públicos 2.0 y ciudadanía digital: notas para una nueva agenda de modernización de la gestión pública en Iberoamérica". *Administración & Desarrollo* 40(56): 51-68.

Estilo APA:

Ramírez-Alujas, Álvaro V. 2012. Gobierno abierto, servicios públicos 2.0 y ciudadanía digital: notas para una nueva agenda de modernización de la gestión pública en Iberoamérica. *Administración & Desarrollo*, 40(56), 51-68.

Estilo MLA:

Ramírez-Alujas, Álvaro V. "Gobierno abierto, servicios públicos 2.0 y ciudadanía digital: notas para una nueva agenda de modernización de la gestión pública en Iberoamérica". *Administración & Desarrollo* 40.56 (2012): 51-68.