

• Capítulo 7 •

¿Cómo innovamos las políticas públicas?

Freddy Mariñez Navarro

RESUMEN

Hoy, en muchos países, más en unos que en otros, sus gobiernos y administraciones públicas comienzan a tomar forma de red, de gobernanza colaborativa y de flexibilidad para abordar el desafío de construir y acreditar en los próximos años la capacidad de innovación en su relación con los actores de la sociedad. Ello, a condición de su capacidad de sustentar con rigor analítico la formulación y decisión de las políticas públicas y proceder conforme a criterios rigurosos de eficiencia económica y de calidad en la provisión de los servicios públicos. También vemos en muchas latitudes, gobiernos encaminados a hacer de la acción gubernamental un ejercicio abierto, en cuanto al acceso a la información y transparencia en co-producción con los ciudadanos. En esta dirección, la innovación pública podría abriarnos camino. La concebimos como los cambios que tienen como fin mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos, la dinámica organizacional y los flujos de información en la comunicación dentro de la administración pública, así como la producción y prestación de los servicios públicos, con el objetivo de lograr valor público expresado en la satisfacción de los ciudadanos en el consumo de estos. Indudablemente estos cambios no tomarían impulso sin una plataforma colaborativa digital basada en las comunidades *Web 2.0* (redes sociales —*Facebook*, *MySpace*—, *webmail*, *wikis*, *weblogs*, *Wikipedia*, sitios *web* de alojamiento de videos), que permite a los ciudadanos organizarse en redes, compartir sus inquietudes y crear grupos de interés que tratan de influir en las decisiones públicas.

El uso extensivo de los datos que los gobiernos y ciudadanos poseen va en aumento de manera exponencial, debido al avance de la digitalización de procesos y archivos, de la Internet de las cosas y de la conectividad, incidiendo en la construcción de la política pública. Viéndolo así, se supone que los servidores públicos

deben tener mantener una actitud de alerta y con capacidad predictiva para atender de mejor forma a los ciudadanos que sirven, y estos a su vez, un empoderamiento cívico para la cocreación y coproducción con el gobierno.

En el primer punto, destacamos la digitalización en la cocreación de la política pública. En tal sentido, hacemos un análisis del proceso de esta, para ver cómo las herramientas *Web 2.0* inciden en las decisiones públicas. Finalmente, analizamos la innovación pública como proceso más allá de la innovación gubernamental.

1. LA INCIDENCIA DE LA DIGITALIZACIÓN EN LA INNOVACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA

Cuando estudiamos la innovación pública, tenemos que comprender cómo la política pública es decidida e implementada. En general el análisis de política pública está unido por la orientación de lo que el gobierno tiene la intención de hacer, lo que realmente hace, y por qué lo hace (Theodoulou & Cahn, 1995; Dye, 2002). En este sentido, los estudios clásicos de política pública están, entre otras cosas, dirigidos a comprender las instituciones democráticas, el proceso de hechura de la decisión y el poder de las organizaciones no gubernamentales y privadas, así como el rol de los burócratas en la implementación de aquella. En otras palabras, la gran preocupación del análisis de política es la pregunta formulada por Lasswell (1936): ¿quién obtiene qué?, ¿cuándo? y ¿por qué?

Cuando nos centramos en la innovación pública de las políticas públicas, se buscan los tres enfoques clásicos siguientes; primero, comprender la democracia y el poder; segundo, analizar el proceso de toma de decisiones y; tercero, cómo la política pública es implementada. Pero también ha aparecido un cuarto enfoque que interroga cómo es cocreada la política misma entre ciudadanos y gobierno. Así, Roste (2005), presenta las perspectivas teóricas principales que orientan estos cuatro enfoques:

- Comprender la democracia y el poder, se estudia a través del modelo pluralista democrático, que no son más que grupos de interés que influyen en la hechura de la política pública (*iron triangles* y comunidades de política).
- El proceso de hechura de la toma de decisión en el sector público está dado por los forjadores de política como hacedores de decisiones racionales en la perspectiva del *rational choice*. Son los “*rational men*”, que eligen la alternativa como resultado de una mayor ganancia posible al menor costo posible

para la sociedad en su conjunto. Conocen todas las alternativas de política disponible, todas las oportunidades de costos, así como sus consecuencias. También calculan la relación de beneficios a un costo para cada alternativa y luego eligen la oportunidad de elección más eficiente. La teoría de la elección pública (Buchanan & Tullock, 1962) y el nuevo institucionalismo centrado en los costos de transacción (Williamson, 1975), estudian la política pública sobre principios exclusivamente económicos.

- Cómo es implementada la política pública. El término implementación involucra tanto el término “*to carry through*” como “*to realize*”, y quiere decir que llevar a cabo una decisión no siempre se traduce en una “realización de” la meta objeto. Las perspectivas clásicas para comprender la implementación son a través de *top-down* y el *bottom-up*. La primera afirma que el proceso de ejecución necesita un comienzo y un final claro para estudiar y evaluar la puesta en marcha. El proceso de la hechura de la política es claramente definido por la discusión y puesta de objetivos políticos de los miembros de las instituciones democráticas como el parlamento y el gobierno. Por lo que las decisiones son tomadas arriba de la pirámide de la política pública. Y la segunda, el *bottom-up*, insiste en que la línea de demarcación entre las decisiones políticas y la implementación no es clara, y que los estudios de aplicación no tienen ningún valor a menos que cuestione las decisiones públicas que implican tanto a los responsables políticos y los actores políticos, a todos los niveles geográficos, burócratas en un número de campos especializados y proveedores de servicios en diferentes instituciones públicas. Necesita descentralizar el proceso de hechura de la política, incluir la perspectiva del nivel de servicio y de los usuarios de los servicios públicos para tomar buenas decisiones.
- Las redes para la cocreación de las políticas públicas. Hess y Adams (2007) plantean que la administración pública requiere hoy de redes en la arena local y sus dinámicas colaborativas en la innovación, el bienestar y la prosperidad. Los factores clave incluyen: el liderazgo local, las capacidades institucionales, las relaciones de confianza, el significado de la historia y la narrativa, los datos del área local, las relaciones en redes y el reconocimiento de la interdependencia entre los mundos social, económico, natural y el capital humano. “*Aquí la combinación de las dimensiones económicas y sociales emergentes en la política pública revelan los intentos para focalizar simultáneamente lo local y lo global más allá del concepto de la Administración Pública como implementadora de las políticas*

públicas por las agencias del Estado” (Hess & Adams, 2007, p. 3). En este sentido, los gobiernos tendrían las siguientes tareas para el logro de políticas públicas derivadas del aprendizaje e innovación sociales:

- Garantizar la sustentabilidad de la innovación social a través del apoyo a las distintas iniciativas que tiendan a producir los cambios sociales en las siguientes áreas como: el territorio, el ambiente, las condiciones de empleo y trabajo, la pobreza, la educación, la salud y el desarrollo local.
- Fortalecer las capacidades institucionales para liderar procesos de desarrollo social y económico donde puedan integrarse las iniciativas de innovación social.
- Por la vía de una administración pública incluyente, los gobiernos no deben subestimar la capacidad de cambiar el mundo de un grupo de personas y empresas comprometidas en espacios digitales con distintos conocimientos y diferentes grados de especialización para desarrollar proyectos conjuntos.
- Los gobiernos, al innovar en sus políticas públicas, dan por hecho que los diferentes actores sociales –ciudadanos, organizaciones sociales y empresa privada- proponen, argumentan y debaten los distintos problemas y soluciones en colaboración abierta.
- Los gobiernos impulsan la conectividad y el uso de las herramientas *Web 2.0*, tanto en la sociedad como en la administración. Lo importante aquí es que los usuarios de estas tecnologías son todas las personas que utilizan Internet y sus herramientas. Así, tienen la oportunidad de: colaborar activamente en la creación de contenido y no solo acceder a ello; permitir la participación de los usuarios; y desarrollar las redes sociales.

Meijer, Burger y Ebberts (2009) afirman que los ciudadanos utilizan el Internet y las aplicaciones de la *Web 2.0* para facilitar la participación en la política pública (con la intención de apoyar o socavar las políticas gubernamentales), en la participación política (dirigida a influir en la toma de decisiones políticas y la *agenda setting*) y en la participación social (para aumentar el capital social) (ver Tabla 1).

Estos mismos autores, a través de trabajos empíricos, encontraron iniciativas que han calificado como participación en la política pública. Estas se han llevado a cabo tanto a nivel local como a nivel nacional. Las siguientes categorías de participación en política pública se construyeron sobre la base de un análisis de los

objetivos y el uso de las redes. (1) Los ciudadanos presionan a los gobiernos para implementar políticas con precisión y utilizan el sitio *web* para enviar señales a los gobiernos locales para que estos se apresuren a arreglar algunos desperfectos en los espacios públicos donde se implementan los programas públicos. Asimismo, (2) la ciudadanía se apoya mutuamente en asuntos relacionados con las políticas gubernamentales y discute temas relacionados, por ejemplo, con la búsqueda de empleos, así como obtener diferentes tipos de apoyo gubernamental. Se han encontrado iniciativas similares en relación con las políticas fiscales, de inmigración y de seguridad. Con estas iniciativas, se fortalecen las competencias cívicas de las personas. (3) Los ciudadanos desenmascaran a los funcionarios que infringen la regulación gubernamental y (4) denuncian a los delincuentes ante el gobierno vía Internet. Finalmente, (5) la ciudadanía socava la implementación de las políticas del gobierno. Las personas no solo presionan al gobierno, sino que envían señales a las agencias públicas para mejorar la calidad de su trabajo.

TABLA 1. TRES FORMAS DE PARTICIPACIÓN

Características	Participación política	Participación en las políticas públicas	Participación social
Fines	Influir en la <i>agenda setting</i> y en la toma de decisiones	Influir en la implementación de la política pública	Creación de apoyo mutuo
Bien público	Debatido en el sistema político	Debatido en el sistema administrativo	Realizado en las redes Sociales
Relevancia para el gobierno electrónico	Influencia en el sistema político	Influencia en el sistema administrativo	Influencia en la esfera pública
Comunidad de investigación o disciplina	Ciencia Política	Ciencias de la Política Pública	Sociología

Fuente: Meijer, Burger y Ebbbers (2009)

El uso de la *Web 2.0* en la promoción de política pública, en el sistema político y en la e-democracia, nos lleva a concebir la política pública como un proceso político de interacción entre actores gubernamentales y no gubernamentales, y no como un concepto meramente gubernamental. Es una perspectiva analítica más amplia que identifica como política pública a los cursos de acción y los flujos de información referidos a un objetivo público democráticamente definido, en cuya

consecución participan el sector privado, las organizaciones comunitarias de la sociedad civil y los ciudadanos. En este sentido, es importante la diferencia entre los términos “público” y “gubernamental”. “*El punto de partida en el debate sobre las políticas públicas debe ser el análisis acerca de lo que se entiende por “lo público” y el recuento del desarrollo de este concepto en la teoría y en la práctica*” (Parsons, 2007, p. 36). Con este concepto podríamos complementar el cuadro de Meijer, Burger y Ebbbers (2006) (Tabla 1), incorporándole la innovación social como un proceso que imprime elementos significativos al proceso de la política pública (véase Tabla 2).

TABLA 2. TRES FORMAS DE PARTICIPACIÓN

Características	Participación social	Participación política	Participación en las políticas públicas
Fines	Creación de apoyo mutuo	Influir en la <i>agenda setting</i> y en la toma de decisiones	Influir en el diseño e implementación de la política pública
Bien público	Realizado en las redes sociales	Debatido en el sistema político	Debatido en el sistema administrativo
Relevancia para el gobierno electrónico	Influencia en la esfera pública	Influencia en el sistema político	Influencia en el sistema administrativo
Comunidad de investigación o disciplina	Sociología	Ciencia Política	Ciencia de las políticas públicas
Procesos sociopolíticos-administrativos	Innovación social y cocreación de la agenda pública	Cocreación de agendas gubernamentales	Cocreación en el diseño e implementación de políticas públicas

Fuente: Elaboración propia a partir de Meijer *et al.* (2009)

Como lo precisan Subirats, Knoepfel, *et al.* (2008), la utilización del poder político es lo más importante para resolver los problemas colectivos que constituyen el objeto esencial del análisis de las políticas públicas, ya que la noción de esta hace referencia a las interacciones, alianzas y conflictos, en un marco institucional específico que tiene como objetivo mejorar la calidad de las decisiones públicas de los gobiernos en sus dimensiones esenciales:

La calidad institucional de la decisión, que se refiere al respeto de los valores públicos plasmado en la constitución política, a las normas legales de la vida asociada y a los resultados de la deliberación pública sobre tema de interés de los ciudadanos; y la calidad técnica, causal, que se refiere a la selección de las acciones eficaces y eficientes para producir las situaciones públicas deseadas, o legalmente prescritas (Aguilar, 2009, p. 11).

En esta perspectiva, las políticas públicas crean su propio juego político, porque se conciben como “...un micro-escenario diferenciado poblado de estructuras político-administrativas, valores y actores específicos, públicos unos y privados otros, que se corresponde con el respectivo ámbito de problemas, necesidades y/o oportunidades, pero reconstruido, recreado, por las características y el estilo de esa política pública” (Vanaclocha, 2001, citado por Antonio Natera, 2004).

Además, la política pública es básicamente una acción intencional, orientada a la realización de ciertos objetivos públicos deseados, y una acción causal, que se considera idónea para transformar los objetivos aspirados en resultados. Por su parte, la definición de los objetivos es una actividad valorativa que hace referencia al sistema de valores políticos y sociales de una sociedad, mientras que la selección de acciones causales se relaciona con las creencias científicas y tecnológicas de una sociedad (Aguilar, 2009). La política pública entonces, no sería formulada, legislada e implementada desde la base de la racionalidad y de los hechos, sino como el resultado del interjuego del poder político, los valores culturales, las prioridades y el conocimiento de los hechos sobre problemas y soluciones (Palumbo & Harder, 1981). Es por ello que la construcción social del potencial de los ciudadanos que son beneficiarios refiere a la imagen, estereotipos y creencias que confieren identidades en la gente y los conecta con otros como un grupo social que son posibles candidatos a recibir el beneficio de la política. Política y valores son partes inherentes al diseño de la política pública (Piatak, 2015). También, *“la idea de las políticas públicas presupone la existencia de una esfera o ámbito de la vida que no es privada o puramente individual, sino colectiva, lo público comprende aquella dimensión de la actividad humana que se cree que requiere de regulación o intervención gubernamental o social, o por lo menos la adopción de medidas comunes”* (Parsons, 2007, p. 37).

La administración pública puede generar interacciones para facilitar y promover estas ideas y convertirlas en decisiones públicas. Recordemos que esta institución sirve a los intereses generales, con el objetivo de mantener la cohesión social, defender los derechos y las libertades de los ciudadanos y preservar y mejorar la democracia. Se trata entonces de procesos innovadores implementados por las

autoridades gubernamentales que buscan formas efectivas de incluir ciudadanos a los servicios públicos, generando acción pública con innovaciones técnicas y de procesos. “*La rápida difusión de las tecnologías de la web en todo el sector de las organizaciones sin fines de lucro ha traído consigo un considerable potencial para el cambio organizacional y ha ayudado a crear el marco para el surgimiento de una era más responsable que se caracteriza por prácticas organizacionales cada vez más inclusivas y transparentes*” (Saxton & Guo; 2011, p. 273).

En esta dirección, innovar y cocrear en las políticas públicas implica que, en el ciclo de ellas se crean espacios digitales (*blogosfera, Facebook, Youtube, MySpace*), que, combinados con los presenciales, permite a los diferentes actores que intervienen interactuar directamente entre ellos y colaborar para la identificación de problemas sociales y de sus soluciones, y así como coproducir contenidos colectivos y aprendizaje social.

Un ciclo de política pública abierto permite la innovación, que los externos puedan participar y contribuir en el discurso. La colaboración no requiere necesariamente una participación masiva, pero el proceso debe incluir a expertos y personas dedicadas que están generalmente dispuestos a compartir sus ideas y conocimientos. Los sistemas de colaboración con más éxito, como la Wikipedia o Linux, se basan en las contribuciones cualitativas de una minoría de usuarios. En la producción de valor de la colaboración, la administración pública debe proporcionar datos e información necesaria y, fomentar la participación ciudadana. (Edelma, Höchtl, & Sachs, p. 28)

La colaboración entre todos los participantes en el proceso de cocreación (ciudadanos, planificadores, tomadores de decisiones), es el proceso y el contexto en el cual los planes y las decisiones son hechos. Para ello la deliberación en línea (*online deliberation*) se presenta como una novedad real, ya que es vista como un proceso de comunicación directa, mediante la cual la gente discute de manera abierta sus razones, intereses, habilidades y valores con la intención de llegar a un acuerdo para la toma de decisión (Schuler, 2010). La participación en línea implica una serie de actividades, incluyendo la generación de mensajes, su lectura y la respuesta a ellos, la organización de debates y la oferta de otras actividades en línea y fuera de línea que podrían ser interesantes.

También la innovación social es requerida en la innovación de las políticas públicas. Es decir, cuáles son las nuevas y mejores formas de producir los servicios públicos fundamentales para que la política pública tenga resultados e impactos positivos. Se trata de facilitar el debate y la comunicación en la construcción de la

agenda pública y gubernamental, así como en la formulación e implementación de la política. Esto requiere de un espacio de participación ciudadana digital para la colaboración y la interacción, y para la generación de la inteligencia colectiva. De esta manera, la cocreación de la política pública se establece por las estrategias comunicacionales basadas en flujos de información apropiados por los diferentes actores que intervienen. Por ejemplo, los actores no gubernamentales (investigadores, expertos, empresa privada, ciudadanos) son propensos, para la colaboración con el gobierno, a la utilización de los servicios *Web 2.0* y de redes sociales para, por una parte, abrir canales de comunicación directa entre ellos y, por la otra, generar contenidos a partir de las agendas públicas. Para comunicar sus investigaciones, la idea es colaborar en actividades específicas y/o con el objetivo, más o menos explícito, de hacer que se conozcan mejor y de intercambiar conocimientos y saberes en el espacio digital. Un propósito adicional es el de participar y monitorear las formas de implementación de la política, como su tipo de gestión, sus recursos, sus procesos, etc. Asumiendo que sus usuarios participantes no son solo consumidores de contenidos sino productores de estos, Wash (2009), citado por Seltzer & Mahmoudi (2012), invita a tomar la *Web 2.0* como la mejor herramienta para mejorar la transferencia de información del público a los planificadores de la política (ver Tabla 3).

Actores tradicionales, como los sindicatos, grupos de interés y asociaciones de partidos políticos, han sido incluidos en el proceso de hechura de la política, desde que las democracias representativas modernas se establecieron. Pero, incluso si estos actores tradicionales representan grandes grupos de la sociedad, no todos los miembros de esta están representados por igual. La *Web* permite una nueva forma de comunicaciones masivas innovadoras. No obstante, mientras que el Internet, como tendencia, apoye y fomente conductas prosociales por el bien de una comunidad o sociedad, simplemente el proveer un ambiente en línea no conduciría automáticamente a la participación y la colaboración; se requiere del esfuerzo cívico de los actores, ya que en la cocreación de la política pública se discuten y deliberan públicamente: objetivos como la equidad, la eficiencia, el bienestar, la libertad y la seguridad; problemas, vistos en la perspectiva de símbolos, creencias, valores, intereses y decisiones y; soluciones que brindaría la política a los ciudadanos como incentivos, leyes, hechos, derechos y poderes (Stone, 2012).

TABLA 3. CICLO DE POLÍTICAS, ACTORES Y USOS DE LA *WEB* 2.0

Etapas en el ciclo de PP	Conceptos	Actores participantes	Actividades realizadas	Herramientas <i>Web</i> 2.0 usadas
Identificación de problemas sociales	Los ciudadanos en redes presenciales y digitales se convierten en sensores de los problemas sociales y públicos	Ciudadanos, organizaciones civiles, innovadores y emprendedores sociales	Investigación social participativa.	▪ Servicio de red social (<i>Facebook</i>, <i>e-mails</i> y <i>Twitter</i>) ▪ Sitio <i>web</i> de alojamiento de video ▪ <i>Web blog</i>
Construcción de la agenda pública	Se construye a partir de que un asunto se vuelve importante en una comunidad, en los ciudadanos, innovadores sociales o en las organizaciones civiles y económicas porque los problemas que la componen afectan la vida de mucha gente	Ciudadanos, organizaciones civiles, innovadores y emprendedores sociales, actores económicos	Debate y deliberación de ideas	▪ Sitio <i>web</i> de alojamiento de video. ▪ Servicio de red social (<i>Facebook</i>, <i>e-mails</i> y <i>Twitter</i>) ▪ <i>Wiki</i> ▪ <i>Crowdsourcing</i>
Construcción de la agenda política	La agenda de gobierno se compone por temas en los que los gobernantes se plantean tomar acción	Actores gubernamentales, actores económicos, organizaciones civiles, innovadores y emprendedores sociales	Convertir las propuestas de los actores sociales y las propuestas de gobierno en temas prioritarios para la autoridad. Se precisa el debate entre actores gubernamentales y no gubernamentales	▪ Servicio de red social (<i>Facebook</i>, <i>e-mails</i> y <i>Twitter</i>) ▪ <i>Web blog</i> ▪ <i>Wiki</i> ▪ <i>Crowd Creativity</i>
Formulación y diseño de la política	Opciones de decisión que le da solución a los problemas públicos que el gobierno debe atender dedicándole recursos, tiempo, <i>expertise</i> , conocimiento, gestión, formulando programas, leyes y otros tipos de acción gubernamentales	Actores gubernamentales, actores económicos, organizaciones civiles, innovadores y emprendedores sociales	Reunir información disponible para poder planificar los programas y proyectos en función de las viabilidades económicas, sociales, políticas	▪ Servicio de red social (<i>Facebook</i>, <i>e-mails</i> y <i>Twitter</i>) ▪ <i>Web blog</i> ▪ Bitácora digital ▪ <i>Wiki</i>

Implementación de la política pública	Es el proceso de la puesta en marcha de las ideas de política a la práctica	Actores gubernamentales, actores económicos, organizaciones civiles, innovadores y emprendedores sociales	Modelos de gestión participativa y colaborativa de la puesta en marcha de los programas y proyectos de la política	▪ Servicio de red social (<i>Facebook</i>, <i>e-mails</i> y <i>Twitter</i>) ▪ <i>Web blog</i> ▪ Bitácora digital ▪ <i>Wiki</i>
Evaluación	Evaluar una política pública es apreciar los efectos atribuibles a una intervención gubernamental en un campo específico de la vida social y del entorno	Actores gubernamentales, actores económicos, organizaciones civiles, innovadores y emprendedores sociales	Evaluación formativa y evaluación acumulativa	▪ Servicio de red social (<i>Facebook</i>, <i>e-mails</i> y <i>Twitter</i>) ▪ <i>Web blog</i> ▪ Bitácora digital ▪ <i>Wiki</i>

Fuente: Mariñez Navarro (2015a)

De esta manera, el impulso de las diferentes ideas, motivos y propuestas de los actores (gubernamentales y no gubernamentales) en la hechura de la política pública, genera tanto la integración como la integralidad entre los diversos tipos de conocimiento: el técnico y el social (Rodríguez- Herrera & Alvarado-Ugarte, 2008). En cuanto a la integración, es importante que se logre procurar la articulación de los distintos órganos de gobierno y su relación con la sociedad civil –organizaciones no gubernamentales y de la comunidad-, a fin de que las propuestas localizadas encuentren eco a escala local, regional, nacional e incluso internacional. Además, es clave propiciar la articulación de los programas del sector público, de los gobiernos locales, de las empresas privadas y comunitarias, sobre la base del reconocimiento, la promoción y el apoyo de las experiencias innovadoras. Otro elemento integrador es reconocer que los actores sociales están llamados a jugar un papel clave en la solución de sus problemas, para lo cual es necesaria su participación efectiva. Por el lado de la integralidad, podemos ver que es importante que el gobierno desarrolle políticas que promuevan la sinergia entre el conocimiento experto y el local; así como el técnico y el tradicional. Además, el liderazgo colaborativo debe incidir en la innovación colaborativa.

El diseño de la política pública es otro paso interesante que amerita ser analizado. May (2003), partió de la siguiente premisa: “*Entender el alcance y la complejidad de un problema es esencial para diagnosticar cuáles son los puntos de apoyo de las diferentes opciones de*

acción para diseñar la política pública” (2008, p. 238). En este sentido, tanto los actores gubernamentales como los no gubernamentales se encuentran en un espacio de condicionantes para el logro de un plan de acción:

- Al problema detectado, inscrito en la agenda gubernamental, se le debe identificar y definir “la o las soluciones al problema y cuales son aceptables”.
- Avanzar sobre cómo se quiere resolver el problema. Selección de los instrumentos de acción y revisión meticulosa de las soluciones ideales y los medios disponibles.
- Suponer una definición de líneas de acción mediante un proceso de selección transparente y racional.
- Respetar las diferentes posiciones para que la selección sea consensuada dentro de un conjunto amplio de posibilidades entre los diferentes actores interesados, así como entre las dimensiones técnica, institucional y política.
- Se necesita que tanto los actores no gubernamentales como los funcionarios públicos confíen en su habilidad para reunir la información disponible que pueda servir de guía en la formulación de políticas viables.

En referencia a la implementación, esta es vista como la aplicación de las soluciones seleccionadas en formulación o diseño. Para llevar a cabo la puesta en marcha del diseño, se requieren enfoques de gestión pública. En el marco jerárquico de la administración pública, la implementación era considerada como la continuación de la formulación de las políticas por otros medios; de acuerdo con la perspectiva *wilsonian* (Wilson, 1887), la administración empieza donde terminan las políticas públicas, los analistas de la política pública tendieron a evadir el impacto de la burocracia y los proveedores de servicios en la efectividad de las políticas, y el modelo de caja negra aportó un marco para analizar las políticas públicas como sistema, descuidando en gran parte los procesos que tienen lugar dentro del sistema, así como las actividades de resultados y de retroalimentación (Crozier, 2010).

Por otro lado, la Nueva Gestión Pública aparece para emplear una amplia gama de procesos administrativos, que consiste en mezclar los recursos y los procesos públicos y privados en la implementación de políticas públicas, incluidos los acuerdos de cooperación público-privadas y redes, la planificación estratégica y técnicas de gestión, la externalización y privatización de los servicios públicos y las organizaciones de prestación de servicios sin fines de lucro. Esta nueva gestión se es-

fuerza por aumentar la autonomía de gestión mediante la sustitución de la rigidez burocrática con la competencia como en el mercado.

Ya hoy la gestión de la implementación de las políticas públicas es generada tomando en cuenta las herramientas *Web 2.0*, porque ello permite la participación colaborativa de los ciudadanos para el control social, la rendición de cuentas y la transparencia en forma real.

La evaluación de la política implica observar los dos tipos de evaluación existente, uno, la formativa, y la otra, la acumulativa. En cuanto a la formativa, precisamos que es la encargada de monitorear la manera en que se está administrando o gestionando un programa, con el objetivo de proporcionar retroalimentación útil para mejorar el proceso de implementación, que se orienta a estas tres preguntas:

- ¿Hasta qué punto el programa está llegando a la población objetiva?
- ¿En qué medida la prestación de servicios es consistente con las especificaciones del diseño del programa?
- ¿Qué recursos se han gastado o están gastándose para llevar a cabo el programa?

Y la evaluación acumulativa es la que busca medir la manera en que la política o programa realmente han impactado los problemas que pretendía atender. Se trata de comparar:

- El antes y el después;
- la intervención en un grupo y en otro, o entre el grupo que fue sometido a la intervención y otro que no lo fue (grupo de control); y
- qué pasó con lo que podría haber pasado de no haber intervenido.

De esta manera, intentamos una definición de la actividad evaluativa (ver Tabla 4):

La evaluación de una política o programa público no es más que la reflexión de la acción sustentada en procedimientos sistemáticos y legitimada por el compromiso cívico, el control social, la inteligencia cívica y la participación colaborativa de los actores involucrados para la recolección, análisis e interpretación de información para generar juicios valorativos sobre las actividades, resultados e impactos de las políticas y programas públicos para su pertinente recomendación y toma de decisiones que inciden en el presente y futuro, así como en el cambio, terminación o continuación de los mismos (Mariñez, 2015a).

TABLA 4. TIPOS DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Características de las evaluaciones	Evaluación como innovación pública	Evaluación rígida
Actores participantes	Beneficiarios o usuarios, organizaciones intervinientes, funcionarios públicos (conducción político-técnica), agencias financiadoras, actores de la comunidad, comunidad académica	Beneficiarios o usuarios, organizaciones intervinientes, funcionarios públicos (conducción político-técnica), agencias financiadoras
Definición del problema a evaluar	Se toma en cuenta la participación de todos los actores para la definición del contexto y del problema público	Negociación inicial entre los evaluadores (funcionarios públicos) y las agencias financiadoras
Perspectiva de la evaluación	Perspectiva desde adentro de y con los actores involucrados	Solo el punto de vista del evaluador y de la agencia financiadora
Atributos	Incorpora elementos de estructuras, procesos y resultados - Se involucra en el proceso de gestión (contribuye al aprendizaje institucional y a fortalecer la inteligencia cívica) - Incorpora las perspectivas de todos los actores, así como su expertise (colaboración) - Flexible en el proceso - Control social y monitoreo - Despierta el compromiso cívico de los actores	No participativa, carece de colaboración de los actores. Aprendizaje institucional e inteligencia cívica no son fortalecidos
Técnicas de evaluación	Técnicas que dan lugar a información susceptible de análisis de contenido e histórico, o de casos: Observación en el terreno, la entrevista a profundidad, análisis de documentos, técnicas participativas	Técnicas que apuntan a obtener datos numéricos susceptibles de ser sometidos solo a análisis estadísticos.
Criterios de legitimidad	Motivaciones democráticas para participar en la coproducción de la evaluación.	Eficacia y eficiencia en el proceso. Lógica costo-beneficios

Fuente: Mariñez (2014)

2. INNOVAR LAS POLÍTICAS PÚBLICAS ES IR MÁS ALLÁ DE LA INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL

Para hablar de innovación pública, tendríamos que referirnos primeramente al concepto de la innovación en el sector público. *“La innovación en el sector público, por lo general, implica nuevos métodos de entrega de los servicios públicos. En ocasiones, el sector público desarrolla nuevos programas, que podía pensarse en ellos como análoga a los nuevos productos del sector privado”* (Borins, 2012, p. 5). Es por ello que la innovación en este sector —ya sea en términos de cómo los servicios públicos deben ser entregados, o en la creación de infraestructura social que puede utilizarse de forma novedosa— toma tiempo, ya que son cambios en los procesos, impactos y resultados (Borins, 2012).

El mismo Borins (2002) nos introduce tres tipos de innovaciones en el sector público. El primer tipo es el de “abajo hacia arriba”, que se traduce cuando alguien tiene una buena idea y la coloca en el buzón de sugerencias, dándole seguimiento la organización ejecutora a través de sus canales normales. El segundo tipo de innovación se relaciona con las repuestas a las crisis, ya que no son más que resultados de factores que son impredecibles o externos. Y, por último, la innovación vinculada con las reestructuraciones organizativas dirigidas por jefes de agencias. En este sentido la reestructuración es una respuesta a la organización del sector público que simplemente no está cumpliendo con las expectativas normales.

Por otro lado, Casebourne (2014), citando a Potts y Kastle (2010), nos introduce tres razones clave del porqué de la innovación en el sector público:

- Tamaño del sector público: el sector público impacta en muchos países en el porcentaje del PIB. La innovación en el sector público puede afectar el crecimiento general de la productividad reduciendo el costo de los insumos, el aumento del valor de los productos, mediante una mejor organización.
- Necesidad de la política para que coincida con la evolución de las economías en el marco de la globalización.
- El sector público establece las reglas del juego para la innovación del sector privado.

Es importante aclarar que innovar en lo público (innovación pública), quiere decir ir más allá de lo gubernamental. Implica compromiso cívico que se expresa en términos colaborativos entre los funcionarios públicos, el sector privado, los ciudadanos y las organizaciones civiles para la cocreación de métodos, técnicas y

habilidades, haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación (*Web 2.0*). Vale la pena dejar en claro que esta innovación debe apuntar a producir cambios en valores, actitudes, procesos y liderazgos, que contribuyen a generar valor público. Es decir, una parte importante de lo que hace el sector público es prestar servicios públicos relativamente estables. La innovación pública, además de esto, apuesta a una relación de colaboración entre actores gubernamentales y no gubernamentales para el impulso de decisiones y políticas públicas que logren el mejoramiento del aprovisionamiento de los servicios públicos con nuevas soluciones. En la Tabla 5 podemos observar las diferencias entre estos dos tipos de innovaciones.

**TABLA 5. CARACTERÍSTICAS DE LA INNOVACIÓN
EN EL SECTOR PÚBLICO E INNOVACIÓN PÚBLICA**

Características	Innovación en el sector público	Innovación Pública
Tipos de apoyo	La cooperación de todos los funcionarios públicos para el cambio de los procesos.	Los funcionarios públicos de todas las agencias en colaboración con actores no gubernamentales logran cambios en los procesos de la organización, mediante la cocreación
Dirección de la innovación	La reorganización de la administración para el cambio organizacional es de arriba hacia abajo (<i>top-down</i>)	La reorganización de la administración es producto de la colaboración (<i>open collaboration</i>) entre distintos actores (externos e internos). Tendencia a la organización relacional y horizontal
Tipo de relación	Cambios en las formas de relación. Comunicación en línea entre funcionarios públicos y usuarios y ciudadanos de una forma unidireccional. Plataformas de consultas ciudadanas.	Las formas de relación están sustentadas en: <i>peer production</i> , <i>open source</i> , <i>open collaboration</i> y el <i>crowdsourcing</i>
Tipos de creación de valor	Valor público producido por el gobierno	Valor público producido por la colaboración (cocreación) entre el gobierno, ciudadanos y sector privado.
Herramientas tecnológicas	<i>Web 1.0</i>	<i>Web 2.0</i>

Fuente: Mariñez (2015a)

Visto de esta manera, los ámbitos de la innovación pública cubren fundamentalmente los aspectos de la política pública, la gestión pública y el gobierno en la perspectiva relacional en la nueva forma de gobernanza colaborativa (ver Tabla 6).

TABLA 6. ÁMBITOS DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA

Políticas Públicas	Administración Pública	Gobierno Relacional
Cocreación de métodos, técnicas y habilidades, haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación (<i>Web 2.0</i>)		
Objetivo: mejorar la producción y prestación de los servicios públicos con el objetivo de lograr valor público expresado en la satisfacción de los ciudadanos en el consumo de estos.	Objetivo: mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos, la dinámica organizacional y los flujos de información en la comunicación en la administración pública	Objetivo: lograr la transparencia, la participación y la colaboración tanto en su dimensión relacional como en su dimensión de transparencia y de apertura a la información.
Espacio social de la Web 2.0 (<i>open data</i> , datos disponibles, <i>open collaboration</i> , <i>open knowledge</i> , ciudadanía 2.0, <i>free software</i> o redes sociales — <i>Facebook</i> , <i>MySpace</i> —, <i>open source</i> , <i>open data</i> , <i>big data</i> , <i>linked data</i>), que genera colaboración, interacción e inteligencia cívica, utilizando las aplicaciones que los usuarios pueden utilizar para entrar al Internet o intranet (<i>web-mail</i> , <i>wikis</i> , <i>weblogs</i> , <i>wikis</i> , <i>Wikipedia</i>).		

Fuente: Mariñez (2015a)

Ya sabemos que hoy la organización burocrática, clásica y cerrada, tiende a cambiar debido a las reconfiguraciones sociales, políticas y económicas en la era de la información. La administración pública actualmente ha adquirido características que han transformado el concepto cerrado de organización burocrática.

Claramente, la burocracia que formó la base del Estado moderno está ahora fuera de moda en muchos sentidos. Pero, aunque modificado por las tecnologías de la información, cada uno de sus elementos sigue siendo el centro de análisis. Este cambio que afecta a las estructuras más profundas del estado burocrático requerirá considerable negociación política y el cambio cultural (Fountain, 2001, p. 62).

Moore (1995) afirma que los funcionarios públicos logran mejoras generalizadas en la gobernanza y los impactos de los servicios públicos, incluyendo la eficiencia, a fin de aumentar el valor público. Pero también los servicios públicos y los procesos organizativos necesitan considerar la innovación en la gobernanza. En recientes años tales innovaciones han incluido nuevos arreglos políticos en gobiernos locales, así como cambios en las formas de organización para la planificación

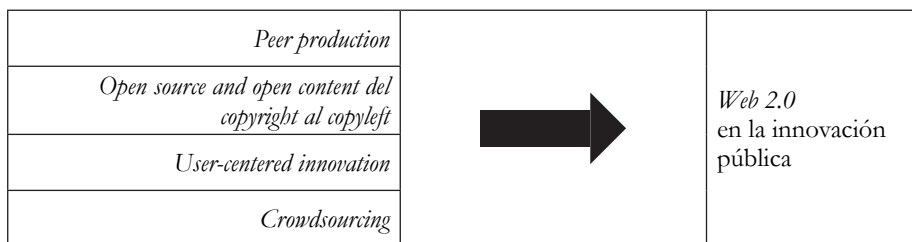
y provisión de servicios. Innovación también es la participación del público y el usuario en el diseño y prestación de servicios. De este modo, entonces, “*en el gobierno 2.0, el valor público ya no tiene que ser proporcionado solo por el gobierno, puede generarse por la producción colaborativa entre los diferentes organismos públicos como el sector privado, grupos comunitarios o ciudadanos*” (Edelman, Höchtl, & Sachs, 2012, p. 22).

Los cuatro conceptos clave que han impulsado el fenómeno *Web 2.0* y la innovación pública, y en consecuencia el trabajo de cocreación, son los siguientes (Mergel, Schweik, & Fountain, 2009): Primeramente, el *peer production* (producción entre iguales), que describe un especial tipo de sistema de producción donde los individuos actúan en respuesta a sus propias necesidades e intereses y de manera descentralizada. Otro atributo, además de que los usuarios concurren para hacer cosas que le interesan, es que los esfuerzos se desarrollan en multitud y en público. El segundo concepto es el *open source and open content* del *copyright* al *copyleft* que provee al usuario el derecho a copiar, modificar y distribuir nuevos derivados del software. Pero los mandatos que se obtienen de estos derivados tienen la condición igual que el *software* original. Se refiere al *open source*, *software* libre, que no es más que la colaboración como la “instancia de producción”, quintaesencia de la producción entre iguales. El *open source* depende de muchas contribuciones individuales para un proyecto común. Compartir sus contribuciones y con una variedad de motivaciones sin derecho a ser excluidos de la comunidad digital (Benkler, 2006, citado por Mergel, Schweik, & Fountain, 2009).

El tercer concepto es el *user-centered innovation*, que, primeramente, demostró que los usuarios más activos son las empresas privadas, los gobiernos y las organizaciones de ciudadanos, convencidos que el *open source* es un juego que conduce a un cambio significativo en la composición del ecosistema del código abierto. En segundo lugar, en la *user-centered innovation*, la mayoría del *software* producido es desarrollado por programadores que son sus usuarios. Entender a los usuarios como innovadores induce incentivos que los impulsan a la gente a contribuir con mayor calidad. La existencia de colaboración de códigos abiertos como “redes de innovación centradas en el usuario”, es quizás una sorpresa para muchos en el momento en que los innovadores revelan libremente sus innovaciones. Y el cuarto concepto es el *crowdsourcing*. Si tomamos la definición de Howe (2006, citado por Mergel, Schweik, & Fountain, 2009), el *crowdsourcing* es el acto de tomar un trabajo tradicionalmente desempeñado por un agente designado (usualmente un empleado) y externalizarlo a un grupo grande, indefinido y contactado de personas en forma de una convocatoria abierta. Las conexiones de masas como tal se aprovechan a

través de Internet con el fin de adquirir recursos, conocimiento, experiencia o tiempo (Colaboración abierta). Algunas de las ventajas del *crowdsourcing* son las siguientes: (1) compilación de una gran variedad de propuestas de alta calidad por parte de la comunidad; (2) disminución de costos; (3) *feedback* interno y permanente; y (4) generación continua de ideas innovadoras (ver Figura 1).

FIGURA 1. IMPACTOS DE LOS PROCESOS DE LAS TICs EN LA INNOVACIÓN PÚBLICA



Fuente: Elaboración propia a partir de Mergel, Schweik y Fountain (2009)

Esta nueva generación tecnológica, impulsada por estos conceptos, se fundamenta en, al menos, tres pilares necesarios para comprender el nuevo papel de esta generación de tecnologías dentro de las administraciones públicas:

Por un lado, los individuos se convierten en protagonistas de la creación, organización, edición, combinación, intercambio, comentario y evaluación de contenidos web, así como en la formación de redes sociales a través de las que interaccionan y se enlazan entre ellos. Por otro lado, en un entorno Web 2.0, la innovación en el sector público está ligada al público que se encuentra fuera de los límites formales de la organización, que tiene la capacidad, no solo para generar información y contenidos, sino también para evaluarlos de manera continua. Y, en tercer lugar, la Web 2.0 denota una transformación en los procesos de creación de valor, ya que las personas pueden llevar a cabo muchas actividades que previamente requerían la intermediación de un profesional, un burócrata, una empresa, un partido político, etc. (Criado, 2013, p. 3).

Las herramientas de la *Web 2.0*, también llamada *web* colaborativa, han permitido a los usuarios de la red interactuar directamente entre ellos y colaborar entre sí para producir contenidos colectivamente, transformándose en un punto de encuentro donde se ha quedado atrás la cultura del *download* para dar paso a la cultura *upload*. Las tecnologías de comunicación e información entonces han puesto un avance no solo en los términos tecnológicos, sino también en los nuevos modos de

interacción que hacen de los ciudadanos coproductores y cocreadores de acciones y contenidos. Se definiría más aún la *Web 2.0* como una plataforma de colaboración que permite a los ciudadanos organizarse en redes, compartir sus inquietudes, crear grupos de interés que tratan de influir en las decisiones públicas. Se puede entender también como nuevas estructuras de creación de valor generado por las redes sociales y que tiene que ver con cualquier aplicación o idea —no exclusivamente tecnológica o informática— que tenga por objetivo facilitar el fomento, la construcción y la modificación de las relaciones entre los individuos, es decir, las interacciones y los vínculos sociales (ver Tabla 7).

TABLA 7. APLICACIONES DE LA WEB 2.0

Información compartida	<i>Blogs, Youtube, micro-blogging, plataformas de Twitter</i>
Contenidos de cocreación y colaboración	<i>Wikis</i> (siendo <i>Wikipedia</i> la más famosa)
Redes sociales online	Focalizado a un perfil individual que se construye alrededor de redes de amigos o empresas: <i>Facebooks, Myspace, LinkedIn</i> y mundos virtuales como <i>Second Life</i> .
Reutilización y mezcla de información a través de los medios de comunicación	<i>Mushups</i> que incorporan videos y otros medios.
Navegación creada por el usuario y la categorización de la información	<i>Tagging, folksonomies</i> (taxonomía creada por la gente), marcadores sociales.

Fuente: Find, connect, shape your Victorian Government (2018).

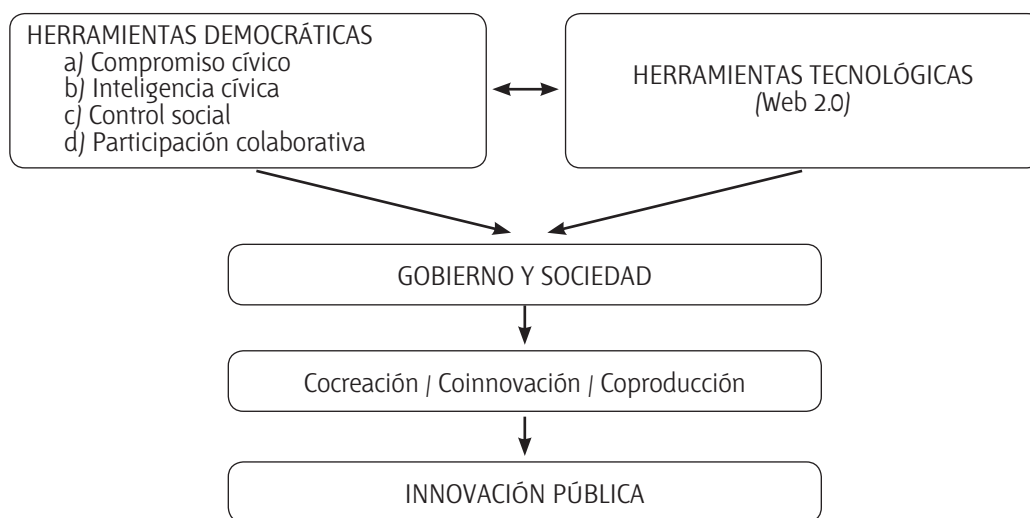
En este contexto, los servidores públicos tienen una actitud más alerta y con capacidad predictiva para atender de mejor forma a los ciudadanos que sirven. Esto se lograría a través del uso intensivo de los datos que los gobiernos poseen y que van en aumento exponencial en los próximos años, producto del avance de la digitalización de procesos y archivos y, de la Internet de las cosas (*Internet of Things: IoT*), con sus miles de sensores dispersos tanto en zonas urbanas como rurales. Así, un gobierno que responda a la innovación pública (*government responsive*) debe contar con las siguientes capacidades: (1) Infraestructura de conectividad (fibra), con poderosas redes de banda ancha que permitan la circulación de grandes cantidades de datos. (2) Datos abiertos, tanto para mejorar su eficiencia interna como facilitar la transparencia y la rendición de cuentas. (3) Algoritmos (modelos), que

no es más que modelar la gran cantidad de datos para convertirlo en conocimientos manejados por los ciudadanos para sus análisis. (4) Sensores autorizados. El despliegue de sensores de todo tipo en las ciudades y zonas rurales que permiten medir y monitorear todo tipo de información, en lo que se conoce como la Internet de las Cosas. Incluso los dispositivos móviles de las personas pueden jugar el rol de sensor. Los sensores serán el núcleo central de la Internet de las Cosas, son los que podrán entregar grandes volúmenes de datos de todo tipo. (5) Pantallas, no son más que aplicaciones que van a permitir interactuar con los ciudadanos (móviles o fijas). Los teléfonos inteligentes crecen cada vez más, así como las aplicaciones que permiten relacionarse los ciudadanos y el Estado (Goldsmith & Crawford, 2014).

Podemos afirmar entonces que el tiempo ha dado la razón, las tecnologías de información y comunicación y, fundamentalmente la *Web 2.0*, es la fuente del paso de la organización cerrada y burocrática a la organización flexible; del impulso de los diferentes actores en red para la construcción de valores tanto público como social; de la puesta en marcha de la colaboración vista como el intercambio de experiencia, conocimientos y *expertise* entre los diferentes actores; y de los nuevos modos de interacción social generadora de cocreación.

Al aproximarnos al concepto de innovación pública, podemos entonces precisar sus tres principios clave: (1) creación de valor interactivo (social y público); (2) cocreación distribuida; y (3) colaboración en masa que inspire la esfera pública (Hilgers & Ihl, 2010). Visto de esta manera, si el fin de la innovación pública es mejorar la eficiencia y calidad de los procesos, de la dinámica organizacional y de los flujos de la información en la comunicación en las organizaciones públicas, así como la producción y provisión de los servicios públicos con el objetivo de lograr valor público expresado en la satisfacción de los ciudadanos en el consumo de estos; entonces, es de importancia afirmar que estos cambios se harían más rápidos con una plataforma colaborativa digital (*Web 2.0*), que facilite el compartir información, la interoperabilidad, el diseño creado por el usuario y la interacción. Ello permite a los ciudadanos organizarse en redes, compartir sus inquietudes, crear grupos de coinnovación y cocreación, de servicios públicos, de decisiones públicas, así como de coproducción de valores públicos (ver Figura 2).

FIGURA 2. HERRAMIENTAS DEMOCRÁTICAS Y TECNOLÓGICAS



Fuente: Mariñez (2015a)

Insistimos entonces que, para que la innovación pública logre incidir en mejorar algo que se está haciendo y que desea profundizar su impacto en la gente, adaptar una idea probada y verdadera en un nuevo contexto, así como desarrollar algo totalmente nuevo para los objetivos de las organizaciones públicas, se requiere de tres dimensiones de capacidades: por un lado, desde la organización pública, las referidas al manejo de los espacios digitales por un equipo profesional y versado en usuarios centrados en convenios con otros actores, toma de decisiones, uso y navegación de la Internet, arquitectura informacional y un ágil desarrollo de las herramientas de la *web*. Por el otro, capacidades para sostener y darle solidez a la organización pública en términos de su cultura, valores y creencias. “*No es la tecnología lo que nos impide transformar e innovar, son los obstáculos organizacionales e institucionales que deben superarse*” (Fountain, 2001, p. 3) y, finalmente, la relacionada con el *citizensourcing* que no es más que “*ciudadanos comprometidos con el gobierno mediante nuevos principios de integración, motivación y organización*” (Hilgers & Ihl, 2010, p. 73).

Pedersen (2013), citado por Mariñez (2015b), alerta que el éxito de la innovación pública está relacionado con el grado en que toda la organización está dirigida a la innovación, y no a una parte de ella. Esto lo lleva a plantearse las siguientes interrogantes: ¿Qué tipo de organizaciones públicas son innovadoras y quiénes son los conductores de las innovaciones en ellas? Con este enfoque y con las limitacio-

nes en las capacidades que acabamos de exponer, dos desafíos encontramos a la innovación pública. El primero lo podemos observar en las formas y los espacios en que esta se lleva a cabo: ¿Cómo es la puesta en marcha de la democratización interna de la innovación?; y el segundo desafío nos sumerge a ver con detenimiento la gestión de la innovación misma: ¿Cómo el sector público innova las organizaciones y cómo acceden y usan el nuevo conocimiento generado en la coproducción y cocreación de la política pública?

3. A MANERA DE REFLEXIÓN

En este trabajo analizamos las políticas públicas como un ámbito clave de la innovación pública. Este ámbito, donde ciudadanos y gobierno se cruzan para participar, colaborar (cocrear o co-innovar) e impulsar la transparencia y la rendición de cuentas en el proceso de su formulación e implementación. Se propone una nueva forma de ver la política pública entendida como un juego político ya que es un espacio poblado de estructuras político-administrativas, valores y actores específicos, públicos unos y privados otros, que corresponde con sus problemas, necesidades y/u oportunidades para la cocreación de sus soluciones. En esta dirección, también dilucidamos el concepto de innovación pública, comparándolo con la innovación gubernamental, donde precisamos que aquella quiere decir ir más allá de las cuestiones del gobierno, que implica compromiso en términos colaborativos entre funcionarios públicos, ciudadanos y sector privado para la generación de valor público.

Hemos partido de la premisa que se tiene que innovar la política pública en el momento en que visualizamos los arreglos de los actores gubernamentales, ciudadanos y otros actores no gubernamentales que permitan identificar y definir problemáticas públicas, así como herramientas y dispositivos novedosos para el logro de respuestas y soluciones nuevas en el espacio de lo público. Ya la eficacia y la eficiencia de las organizaciones públicas se han repensado al pasar de la innovación con sus pilares de la calidad total a una innovación donde se incluyen otros tipos de legitimidades más allá de los criterios de rendimientos tradicionales, y donde todos los actores son cocreadores de valores, de gestión, de decisiones y de políticas públicas. Por ello, también precisamos que el centro de análisis de la innovación pública parte hoy de que se requieren más actores que el gobierno, más acciones que las que este puede realizar, y sobre todo más recursos de los que él posee.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L. (2009). Marco para el análisis de las políticas públicas. En F. Navarro y V. Cantú (Eds.), *Política y democracia en América Latina. Del análisis a la implementación* (pp. 11-31). México: Miguel Ángel Porrúa.
- Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven: Yale University Press.
- Borins, S. (2002). Leadership and Innovation in the Public Sector. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.
- Borins, S. (2012). *Innovation in business and government: Looking forward*. Canberra: Australian National University.
- Buchanan, J. & Tullock, G. (1999). *The Calculus of Consent. The library of Economics and Liberty*. Indianapolis, IN: Liberty Fund, Inc.
- Casebourne, J. (2014). *Why motivation matters in public sector innovation*. London: Nesta.
- Croziel, M. (2010). Rethinking Systems. Configurations of Politics and Policy in Contemporary Governance. *Administration & Society*, 42(5), 504-525.
- Criado Grande, J. (2013, noviembre). *Redes sociales para unas administraciones y Gobiernos abiertos: desafíos para la innovación y la creación de valor público*. Seminario realizado en el XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Montevideo, Uruguay.
- Dye, T. (2002). *Understanding Public Policy (10ª ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Edelmann, N., Höchtl, J. & Sachs, M. (2012). Collaboration for open innovation processes in public administrations. En *Empowering open and collaborative governance* (pp. 21-37). Berlin: Springer.
- Esguevillas, J. (2013). Innovación, políticas públicas locales y cohesión social en América Latina. Comisión Europea: OCO del Programa URB AL III. *Colección de estudios sobre políticas públicas locales y regionales de cohesión social* 07. Barcelona: Diputación de Barcelona.
- Find, connect, shape your Victorian Government (2018). Recuperado de: www.innovation.govspace.gov.au.
- Fountain, J. (2001). *Building the Virtual State. Information Technology and Institutional Change*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Goldsmith, S. (2010). *The power of social innovation: How civic entrepreneurs ignite community networks for good*. New York: John Wiley & Sons.
- Goldsmith, S. & Crawford, S. (2014). *The responsive city: Engaging communities through data-smart governance*. New York: John Wiley & Sons.
- Hess, M. & Adams, D. (2007). Innovation in Public Management: The role and function of Community Knowledge. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 12(1), 1-20.

- Hilgers, D. & Ihl, C. (2010). Citizen sourcing: Applying the Concept of Open Innovation to Public Sector. *The International Journal of Public Participation*, 4(1), 67-88.
- Holler, J., Tsiatsis, V., Mulligan, C., Avesand, S., Karnouskos, S. & Bayle, D. (2014). *From Machine-to-Machine to The Internet of Things: Introduction to a New Age of Intelligence* (1ª ed.). Amsterdam, The Netherlands: Elsevier.
- Lasswell, H. (1936). *Politics: who gets what, when, how*. Cleveland: Meridian Books.
- Majone, G. (2005). *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Mariñez, F. (2015a). *Innovación Pública. Para que funcionarios públicos y ciudadanos actúen con saberes públicos*. México D.F.: Fontamara Editores.
- Mariñez, F. (2015b). *Desafíos y obstáculos de la Innovación Pública. Políticas de Gobierno*. Recuperado de: <https://politicagobiapem.wordpress.com/?s=Desaf%C3%ADos+y+obst%C3%A1culos+de+la+Innovaci%C3%B3n+P%C3%BAblica>.
- Mariñez, F. (2014, octubre). *La importancia de los saberes cívicos en la evaluación colaborativa de programas sociales*. Seminario realizado en la Conferencia Anual del GLAP-IIAS - 70 años de la Fundación Getulio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil.
- May, P. (2003). Claves para diseñar opciones de política. En L. F. Aguilar (Ed.), *Problemas públicos y agenda del gobierno* (pp. 235-256). México D.F.: Miguel Angel Porrúa.
- McConnell, A. (2015). What is policy failure? A primer to help navigate the maze. *Public Policy and Administration*, 30(3-4), 221-242.
- Meijer, A., Burger, N. & Ebbers, W. (2009). Citizens4Citizens: Mapping Participatory Practices on the Internet. *Electronic Journal of e-Government*, 7(1), 99-112.
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value. Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Mergel, I., Schweik, C. & Fountain, J. (2009). The Transformational Effect of Web 2.0 Technologies on Government. *Association for Public Policy Analysis and Management*, 1, 561-576.
- Natera, A. (2004). La noción de gobernanza como gestión pública, participativa y reticular. *Documentos de Trabajo Política y Gestión*. Madrid: Universidad Carlos III.
- Palumbo, D. & Harder, M. (1981). *Implementing public policy*. Toronto: Lexington Books.
- Parsons, W. (2007). *Políticas Públicas, FLACSO México*. México D.F.: Miño y Dávila Editores.
- Pedersen, A. (2013). Collaborative Narrative Innovation A Case of Public Innovation in Denmark. En *Narrative and Innovation* (pp. 57-65). Wiesbaden: Springer.
- Piatak, J. (2017). Understanding the implementation of Medicaid and Medicare: social construction and historical context. *Administration & Society*, 49(8), 1165-1190.
- Rodriguez, A. & Alvarado, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y El Caribe*. Santiago: CEPAL.

- Roste, R. (2005). Studies of innovation in the public sector, a theoretical framework. *Publin Report D*, 16, 1-39.
- Saxton, G. & Guo, C. (2011). Accountability Online: Understanding the Web-Based Accountability Practices of Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 270-295.
- Seltzer, E. & Malimoud, D. (2012). Citizen Participation, Open Innovation, and Crowdsourcing: Challenges and Opportunities for Planning. *Journal of Planning Literature*, 28(1), 3-18.
- Schachter, M. (2012). ¿Qué es la innovación social? Blog de Innovación de Tendencias 21. Recuperado de: www.tendencias21.net/innovacion.
- Schuler, D. (2010). Online Deliberation and Civic Intelligence. En D. Lathrop, y R. Laurel (Eds.), *Open Government. Collaboration, Transparency, and Participation in Practice* (pp. 91–103). Sebastopol, CA: O'Reilly.
- Social Enterprise Knowledge Network (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Stone, D. (2012). *Policy Paradox. The art of political decision making*. New York: W.W. Norton.
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. & Varone, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Ariel.
- Theodoulou, S. & Cahn, M. (1995). *Public Policy. The essential Reading*. New Jersey: California State University.
- Wilson, W. (1887). El Estudio de la Administración. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197-222.