

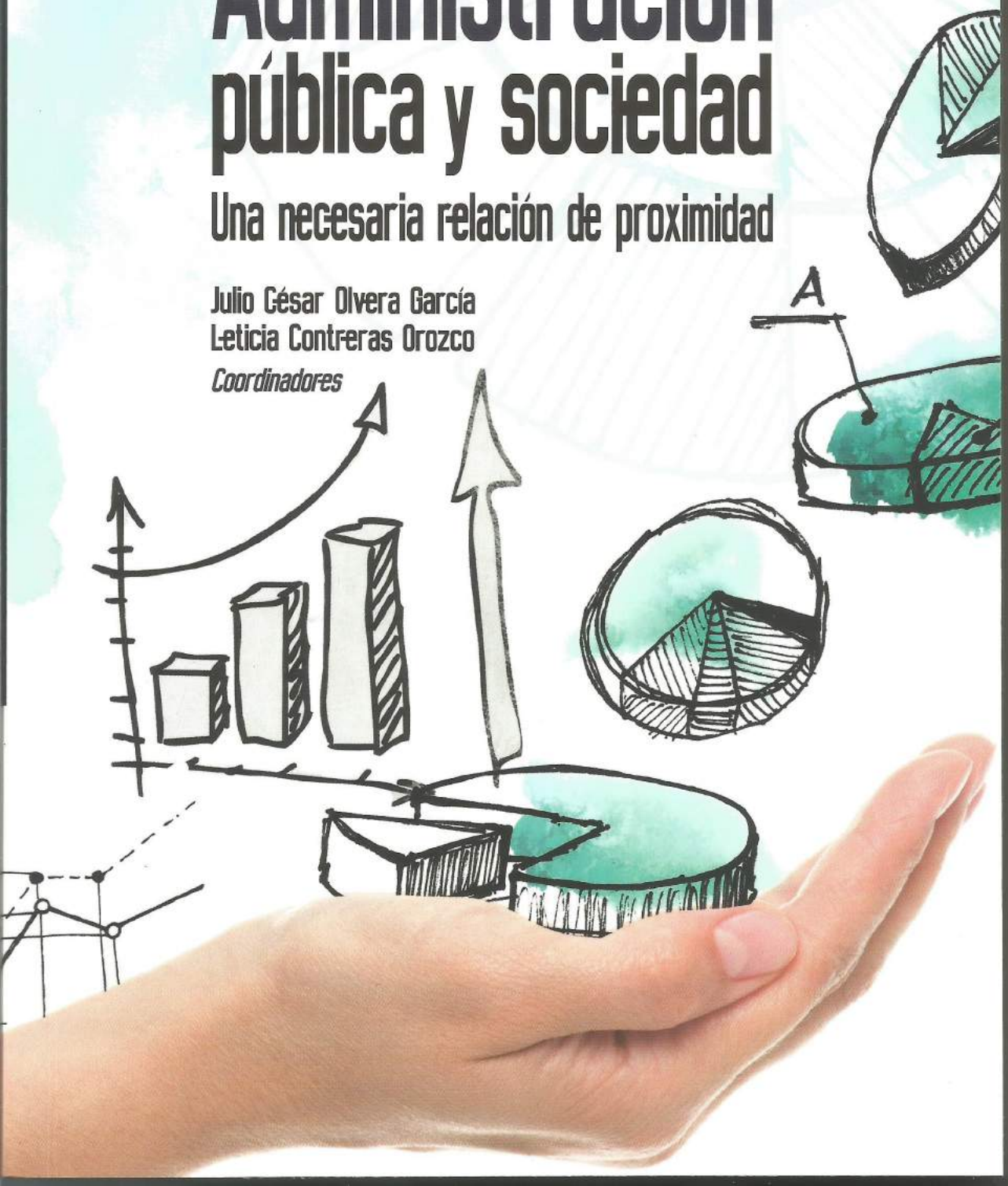
Administración pública y sociedad

Una necesaria relación de proximidad

Julio César Olvera García

Leticia Contreras Orozco

Coordinadores



Administración pública y sociedad

Una necesaria relación de proximidad

Julio César Olvera García
Leticia Contreras Orozco
Coordinadores



Universidad Autónoma
del Estado de México



MAPorrúa
librero-editor • México

MÉXICO

2017

Esta investigación, arbitrada por pares académicos,
se privilegia con el aval de la institución coeditora.

323.0420972
A2384

Administración pública y sociedad : una necesaria relación de proximidad / coordinado por Julio César Olvera García y Leticia Contreras Orozco – 1ª ed. – México : Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales : Miguel Ángel Porrúa, 2017.
279 p. ; 17 × 23 cm. – (Las Ciencias Sociales. Tercera Década)

ISBN 978-607-422-885-4 UAEMÉX
ISBN 978-607-524-169-2 MAP

1. Administración pública – México. 2. Participación política – México. 3. Ciudadanía – México.
4. Desarrollo de la comunidad – México

Publicación financiada con recursos PFCE 2016

Primera edición, diciembre del año 2017

© 2017

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

© 2017

Por características tipográficas y de diseño editorial
MIGUEL ÁNGEL PORRÚA, librero-editor

Derechos reservados conforme a la ley
ISBN 978-607-422-885-4 UAEMÉX
ISBN 978-607-524-169-2 MAP

En cumplimiento a la normatividad sobre el acceso abierto de la investigación científica, esta obra se pone a disposición del público en su versión electrónica en el repositorio de la UAEMÉX (<http://ri.uaemex.mx>) para su uso en línea con fines académicos y no de lucro, por lo que se prohíbe la reproducción parcial o total, directa o indirecta del contenido de esta presentación impresa sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito de GEMAPORRÚA, en términos de lo así previsto por la *Ley Federal del Derecho de Autor* y, en su caso, por los tratados internacionales aplicables.

IMPRESO EN MÉXICO



PRINTED IN MEXICO

LIBRO IMPRESO SOBRE PAPEL DE FABRICACIÓN ECOLÓGICA CON BULK A 80 GRAMOS

www.maporrúa.com.mx

Amargura 4, San Ángel, Álvaro Obregón, 01000, CDMX

Presentación 5

Parte 1

INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Calidad gubernamental y colaboración
ciudadana en la era tecnológica

Leticia Contreras Orozco 9

Gobierno abierto, una estrategia innovadora
para la *governance* local

Miguel Ángel Sánchez Ramos 31

Administración electrónica.

Apuntes sobre la eficiencia del gobierno
en la materialización de bienes públicos

Juan Carlos León y Ramírez

Pablo Ulises Sánchez Nieto 55

Parte 2

TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

De la corrupción de individuos
a la corrupción sistémica: las aportaciones
de la antropología y sus lecciones organizacionales

David Arellano Gault

Luis Jair Trejo Alonso 73

Gobierno abierto en México: reflexiones
sobre transparencia, rendición
de cuentas y corrupción

Ramón Gil García

Gabriela Quintanilla Mendoza 115

Nuevos mecanismos para el acceso a la información: hacer lo máximo para abarcar lo mínimo <i>Cecilia Cadena Inostroza</i>	131
Transparencia y rendición de cuentas, desafíos y avances en gobiernos de proximidad <i>Marco Aurelio Cientuegos Terrón</i>	153
Parte 3	
GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN SOCIAL	
Gobernanza y participación social ante la desigualdad: la posibilidad de la justicia social a través del ejercicio de la política pública <i>Julio César Olvera García</i> <i>Javier Arzuaga Magnoni</i> <i>Silvia Luna Pichardo</i>	177
Política, administración pública y esfera pública <i>José Fernández Santillán</i>	195
La participación ciudadana como mecanismo para la construcción de una gobernanza colaborativa <i>José Juan Sánchez González</i> <i>María Elena Giraldo Palacio</i>	227
Políticas contra la violencia de género, acción pública y gobernanza, trinomio imprescindible <i>Guillermina Díaz Pérez</i>	251
Sobre los autores	277

Calidad gubernamental y colaboración ciudadana en la era tecnológica

Leticia Contreras Orozco

Introducción

La idea de calidad en el quehacer gubernamental cobró mayor importancia a luz de la gerencia pública; la incorporación de prácticas de gestión propias de la iniciativa privada, marcó una tendencia en las organizaciones públicas. Esto las llevó a emprender acciones con el objetivo de obtener certificaciones de calidad bajo normas internacionales, lo cual puede traducirse en el reconocimiento a la calidad, sin embargo, la utilización de estándares no son el único significado de calidad en un proceso de gestión.

Los estándares internacionales responden a una lógica ajena a las organizaciones gubernamentales, lo cual no quiere decir que la obtención de una certificación no sea un agregado de valor a la gestión pública, sin embargo, hoy en día es posible identificar otros factores que pueden sumarse bajo una óptica distinta a la llamada calidad gubernamental.

En los años recientes, la incorporación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) al trabajo gubernamental ha generado mayores oportunidades de proporcionar servicios de forma eficiente, con menos trámites, en menos tiempo, pero sobre todo es factible un mayor acercamiento con la ciudadanía.

Este capítulo tiene como objetivo explorar las posibilidades de participación que tiene la ciudadanía a través de las TIC, específicamente las redes sociales, para contribuir a mejorar la calidad gubernamental, para ello se divide en tres apartados, inicialmente se aborda el concepto de calidad y su vinculación con el sector público; el segundo apartado plantea a partir del concepto de innovación gubernamental, cómo las TIC se convierten en un factor importante de cambio en la gestión; en el tercer apartado se explora la utilidad de las redes sociales como alternativa tecnológica que permitiría a los gobiernos mejorar la calidad en la prestación de servicios.

La calidad en el sector público

La calidad como uno de los planteamientos centrales de la Nueva Gerencia Pública destacaba como eje al *cliente*, lo cual implicaba cambios importantes en la cultura organizacional y en la mentalidad de los líderes de las organizaciones públicas.

El *cliente* (ciudadano visto como consumidor de servicios) y su satisfacción es el punto en el que las técnicas de calidad cobran importancia, de esta manera la calidad debe entenderse como una filosofía de gestión que lleva a las organizaciones a un mejoramiento continuo a fin de proporcionar mejores servicios o productos. Bajo esta idea, la calidad implica una necesaria y activa participación de los involucrados en los procesos de generación de servicios en el trabajo en equipo, en la autocrítica y en la identificación de oportunidades de mejora.

En el sector público, medir la calidad es algo complejo; Crozier (1992) la identifica con la excelencia en el servicio, pero para lograrlo es indispensable un cambio de mentalidad y en la escala de valores. Contreras señala que "la calidad en el ámbito público debe vincularse con buenos resultados, con procesos transparentes, con responsabilidades compartidas, con productividad, con trabajo en equipo, con mejoramiento en el desempeño y servicio al usuario" (2012: 51).

Las organizaciones gubernamentales tienen como razón de ser la atención y satisfacción de las necesidades sociales, deben ser los ciudadanos el motivo principal de sus acciones, por lo que la calidad no es una casualidad (Malvicino, 2001), refleja la voluntad de mejora en la cual el eje es el factor humano, existe una innovación tecnológica y se promueve la creatividad y la participación.

En el sector público, la calidad debe ser entendida sin perder los postulados que le dan origen, pero además de una manera que fortalezca los fines de todo gobierno: el bienestar social.

El Public Management Service (PUMA) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (1996), advierte que el enfoque de la calidad en el sector público requiere que las organizaciones miren hacia fuera, que sean transparentes y que los ciudadanos sepan cómo trabaja la administración, aunado a ello, parte fundamental son los valores de la imparcialidad, la legalidad.

No es una tarea fácil generar las condiciones de calidad en la gestión pública, ya que es indispensable generar cambios importantes en diversos sentidos: la gestión debe encaminarse a satisfacer a los ciudadanos, pero al

mismo tiempo deben simplificarse los procedimientos de trabajo, generar ambientes laborales que motiven a los empleados a dar su mejor esfuerzo y reconocer su trabajo, optimizar costos de la gestión, informar a los ciudadanos y adoptar una visión estratégica.

En otras palabras, la calidad en la gestión involucra una estrategia de cambio organizacional y de actitudes en el personal, la idea básica es que involucra el mejoramiento en los procesos con base en un proyecto de trabajo en equipo y una orientación hacia el usuario a través de toda la organización.

La idea de calidad en el sector público se ha vinculado en mayor medida con la forma en que se llevan a cabo los procesos, por ello se ha asociado a la estandarización, sin embargo, es necesario dejar de lado la idea de calidad asociada sólo a estándares como las certificaciones de la Organización Internacional de Normalización (ISO) que en algún momento fueron tan solicitadas, dichos estándares pueden dar la razón a aquellas posturas que señalan que la calidad no es compatible con el sector público. Algunas de las razones de esa incompatibilidad son: que la calidad difícilmente es una prioridad para quienes toman las decisiones; el gobierno presta servicios, no manufactura productos; la calidad no es parte de la cultura del gobierno; los incentivos son pocos para introducir la calidad en el gobierno (Stupak y Leitner, 2001).

Si bien es cierto que en el sector público la calidad no se asocia a un producto manufacturado, esto no significa que deba omitirse en la acción gubernamental, por el contrario, debe considerarse la posibilidad de definirla de acuerdo al servicio público que se esté prestando; es decir, cada servicio debería resaltar las cualidades de la prestación y cuáles se identifican con una política de calidad propia.

La gestión gubernamental requiere mejorarse continuamente, pero mejorarse bajo la visión de la calidad representa entre otras cosas: conocimiento, transformar la actitud mental y entrenamiento de los integrantes de un equipo de trabajo, evaluar resultados (Crozier, 1997), para de esa manera hacer de la calidad un hábito.

Muchos gobiernos reconocen la necesidad de mejorar la atención a los usuarios, por eso adoptan iniciativas para demostrar la efectividad y modernización del aparato público. Así, quienes toman las decisiones en los altos niveles suponen que interpretan las necesidades de la gente, sin embargo, para introducir la calidad al sector público es necesaria una estrategia de implementación distinta a la del sector privado, acorde con el contexto; esto implica pensar en lo que se hace, cómo se hace y cómo llevar a cabo aquellos ajustes que permitan a las organizaciones públicas cambiar, transformarse.

Para muchas organizaciones, implementar la calidad significa un cambio que puede impactar la estructura organizacional, el diseño de procesos, el liderazgo, la cultura, y en muchos casos puede involucrar todos los aspectos, este proceso es difícil ya que es indispensable lograr la aceptación y romper con esquemas de gestión "tradicionales".

La incorporación del principio de calidad en la gestión debe proveer de significado al trabajo y motivar la creatividad de los servidores públicos para rediseñar o mejorar los procesos en los que están involucrados, lo cual se traduce también en responsabilidad.

El sector público debe enfrentar algunos desafíos hacia el interior de las organizaciones para obtener beneficios de la aplicación de los métodos de calidad como son: comprometer totalmente a los profesionales con la organización y con el mejoramiento de los procesos; desarrollar directivos que asuman el rol de líderes de calidad; desarrollar sistemas de bajo costo para medir la calidad y realimentar para mejorar los resultados (Ovretveit, 2005). Por otra parte, existen algunos otros factores que deben considerarse en la actualidad, la utilidad que pueden representar las TIC para dar respuesta a las demandas y necesidades de los ciudadanos.

La vinculación que mantiene el sector público hacia el exterior, específicamente con los ciudadanos es el factor más importante, la calidad debe enfocarse a la satisfacción del usuario, sin embargo, el aspecto político es determinante, y las decisiones se toman frecuentemente con la pretensión de que los usuarios sean los beneficiarios, no obstante, a veces el diseño de nuevos modelos de gestión se realizan más a conveniencia de la administración que de los usuarios por la simple razón de que es necesario parecer moderno pero es muy difícil cambiar de fondo las estructuras administrativas y la cultura organizacional.

Uno de los retos que implica la calidad para las organizaciones gubernamentales es realizar el trabajo bajo criterios de competitividad, pero el mayor obstáculo es que los objetivos de las organizaciones públicas se definen por procesos políticos" (Kaboolian, 2000) y difícilmente podría considerarse la competitividad como un elemento eje en sus propósitos y sus actividades.

A pesar de ello y, de las posibles limitaciones que puedan existir en el sector público para adoptar los métodos de calidad para mejorar el desempeño de las organizaciones públicas y para mejorar la prestación de servicios, la retórica política manifiesta de manera constante la necesidad de mejorar el desempeño de los gobiernos, porque existe una necesidad de contrarrestar la falta de credibilidad de la ciudadanía en su gobierno.

Ante este escenario, la aplicación de las técnicas de calidad podría elevar los niveles de satisfacción en la prestación de servicios públicos; la adopción de dichas técnicas es una respuesta a la necesidad de legitimación de las organizaciones públicas; de ahí que se adopten a pesar de la ambigüedad en muchas de sus metas y se transformen en prácticas institucionales (Kaboolian, 2000).

Por lo anterior, considerar la incorporación de las ideas de calidad en el sector público no sólo debe implicar un cambio en el rol de quienes toman las decisiones, y asumir la responsabilidad de introducir los nuevos métodos de trabajo, sino también los empleados, quienes deben asumir su responsabilidad en el manejo, cuidado y mejora de los procesos.

Es necesario subrayar que lo señalado anteriormente, debe encaminarse sobre todo a la satisfacción del usuario, punto central de la calidad, pero cuya participación es fundamental para mejorar la prestación de un servicio y pulsar qué se debe mejorar. Hoy en día, el uso de las TIC hace posible incorporar otra herramienta a las mejoras en la gestión y la posibilidad de responder a criterios de calidad.

La incorporación de las TIC y la innovación colaborativa

En los años recientes, los gobiernos reconocen que contar con internet es tener una herramienta que permite desarrollar múltiples alternativas para mejorar la gestión. Desde el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la banda ancha permite mejorar el nivel de vida de las personas y es un medio de inclusión social, ya que permite la comunicación a distancia con otras personas, pero también permite la obtención de información y la participación en su comunidad (BID, 2015).

Para el caso de las organizaciones gubernamentales, sobra decir que los ciudadanos deben ser el eje que muevan sus acciones; hoy en día los ciudadanos exigen estar informados y que se proporcionen mejores servicios.

A decir de Criado (2004), las TIC representan la redefinición de la gestión interna en las administraciones públicas y son un nuevo elemento a través del cual los gobiernos pueden acercarse a los ciudadanos.

En ese sentido, las TIC son herramientas que permiten enfrentar nuevos retos para los gobiernos, su incorporación en diversas áreas de actividad humana, ha dado lugar a importantes cambios; se han vuelto un instrumento indispensable para desarrollar diversas tareas, han sido tema esencial en el

desarrollo e instrumentación del gobierno electrónico, de la modernización administrativa y de la innovación en los gobiernos. Adicionalmente, permiten estrechar los vínculos entre gobierno y sociedad, pero aún más, pueden facilitar la creación de espacios para la participación de la sociedad en los asuntos públicos.

Actualmente, con una sociedad más informada, generar espacios de participación debe ser una prioridad en la agenda de los gobiernos, sin distinción de ideologías políticas y partidistas, y como una de las palancas para detonar el desarrollo social.

Los retos que el siglo XXI impone a los gobiernos son muchos, pero sobre todo una mayor apertura, la cercanía con la sociedad implica identificar, entender y dar respuesta oportuna a las diversas necesidades sociales. Así como, generar las oportunidades de participación democrática, de construir un gobierno eficiente, transparente y con visión estratégica e innovadora.

La utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación por parte de los gobiernos y las administraciones públicas facilitan sus relaciones internas y la existencia de diversas redes de expresión de la ciudadanía, lo que permite la legitimación de su poder (Villoria y Ramírez, 2013).

El ámbito gubernamental es un espacio en el que el uso de la tecnología puede generar un gran impacto social, sobre todo porque la necesidad de modernización e innovación en la gestión pública ha llevado a proponer la mejora en la prestación de algunos de los servicios, facilitar trámites, reducir costos y generar un nuevo espacio para la participación y comunicación con los ciudadanos, lo que constituye no sólo una gran oportunidad de cercanía entre gobierno y sociedad, sino aún más, puede significar la construcción de un gobierno con mayor apertura.

Criado (2004) plantea dos tendencias en el estudio del impacto de las TIC, una *utópica* que resalta las bondades de éstas y por otro lado, la visión pesimista que expresa el impacto nocivo que puedan tener las TIC, esto se expresa de manera más clara en la tabla 1, que concentra las ideas principales.

Como puede apreciarse en la tabla 1, a pesar de existir algunos inconvenientes desde la perspectiva pesimista, también existen ventajas de la utilización de las TIC en las administraciones públicas, su incorporación en los procesos de gestión pública, puede significar grandes beneficios, tanto para las administraciones públicas como para los ciudadanos. Las TIC juegan un papel importante en los procesos de transformación de los gobiernos; han cobrado importancia como recursos intangibles ante los grandes retos y oportunidades de crecimiento y llevan consigo la capacidad de innovación y adaptación a otro nivel (Salvador, 2002).

Tabla 1
 PRINCIPALES TEORÍAS SOBRE LA INFORMATIZACIÓN
 DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

	<i>Importancia de las TIC en la sociedad de la información</i>	<i>Impacto de las TIC sobre el sistema de gobierno</i>	<i>Principales efectos de las TIC en las administraciones públicas</i>
Utópicos	Promoción de valores deseables y progresivos	Positivo. Promueven libertad, igualdad, transparencia y responsabilidad	Disolución de las estructuras de poder dominantes, debido a la posibilidad de compartir información y conocimiento en toda la organización
Pesimistas	Ruptura de valores deseables y de progreso	Negativo. Promocionan control, desigualdad y arbitrariedad	Reforzamiento del <i>statu quo</i> organizativo a través del uso exclusivo de la información por los grupos dominantes dentro de la organización

Fuente: Criado, 2004: 477.

Como puede apreciarse en la tabla 1, a pesar de existir algunos inconvenientes desde la perspectiva pesimista, también existen ventajas de la utilización de las TIC en las administraciones públicas, su incorporación en los procesos de gestión pública, puede significar grandes beneficios, tanto para las administraciones públicas como para los ciudadanos. Las TIC juegan un papel importante en los procesos de transformación de los gobiernos; han cobrado importancia como recursos intangibles ante los grandes retos y oportunidades de crecimiento y llevan consigo la capacidad de innovación y adaptación a otro nivel (Salvador, 2002).

El uso de las TIC contribuye a construir un nuevo modelo de gestión, un modelo innovador en el cual se producirán cambios conductuales, organizativos, políticos y culturales.

De esta manera, el uso de las TIC en las administraciones públicas es una nueva vía en los procesos de legitimación, el uso de internet para alcanzar un mejor gobierno se convierte en el factor fundamental en la construcción de nuevas formas de gobierno, con mayor apertura, comunicación y acercamiento con la sociedad.

Los gobiernos con intenciones de innovar, por lo regular incorporan las TIC como parte de los mecanismos para generar cambios en la forma de llevar a cabo las tareas gubernamentales, las TIC permitirán reducir tiempos en los trámites, reducir costos, mejorar la prestación de servicios, mayor transparencia. Sin embargo, la innovación no debe ser vista como un fin, representa una oportunidad para hacer las mismas cosas de forma distinta (Farías y Porrúa, 2016) o tal vez hacer cosas diferentes pero bajo el propó-

sito de lograr los objetivos propuestos de la mejor manera, por lo tanto, las TIC deberán ser usadas en forma productiva.

La innovación es un término polisémico (Brugué, Blanco y Boada, 2014) que puede referirse a diversos aspectos, en las organizaciones gubernamentales puede ser aplicado a los cambios que involucran los aspectos técnicos, administrativos, estructurales u organizacionales, por ello, Cabrero (1995) señala que la innovación puede ser entendida como un proceso detonador de una reconfiguración institucional, capaz de generar un conjunto de resultados que mejoren las estructuras de gobernabilidad y calidad en la gestión.

Desde la perspectiva de Mulgan y Albury (2003), cuando la innovación es exitosa obedece a que se han creado e implementado nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que resultan en mejoras en la eficiencia, eficacia o calidad de los resultados.

Un proceso de innovación en la gestión pública necesariamente se vincula a un proceso de cambio que puede traer como consecuencia, nuevas y tal vez mejores prácticas, sin embargo, las condiciones institucionales son un factor que puede dificultar los avances en las relaciones con los usuarios de los servicios públicos (Farias, García y Zanabria, 2016).

Para Straface (2004) la innovación debe ser una solución creativa, que con base en el conocimiento del problema puede generar resultados en beneficio del público que es destinatario/objetivo de la política.

Dada la complejidad del sector público, resulta útil considerar la propuesta de taxonomía para la innovación de Windrum (2008), ya que las intenciones de innovación pueden encaminarse a diversos terrenos, por lo que el autor considera seis tipos de innovación:

1. Innovación en el servicio: se refiere a la introducción de un nuevo servicio o bien a la mejora de la calidad de un servicio existente.
2. Innovación en la prestación de servicios: comprende nuevas formas de prestación de servicios o de interacción con los usuarios con el propósito de proveer servicios públicos específicos.
3. Innovación administrativa y organizacional: considera los cambios en las estructuras organizacionales y las rutinas bajo las cuales se ha desarrollado la prestación de algún servicio en particular.
4. Innovación conceptual: los procesos de innovación se han identificado principalmente con el sector privado, por ello, existe la necesidad de generar nuevas ideas acerca de lo que puede significar este concepto en el sector público.

5. Innovación en las políticas: sugiere cambios en el pensamiento o en el comportamiento asociado a las convicciones del sistema político. De ahí que los procesos de innovación pueden ser de tipo radical cuando hay una ruptura con el estatus anterior, o bien de tipo incremental cuando se mejora lo que ya existe, este último tipo puede identificarse con la mejora continua, idea recurrente de las iniciativas de calidad.
6. Innovación sistémica: involucra nuevas o mejores formas de interactuar con otras organizaciones y con otras fuentes de conocimiento.

Con base en lo anterior, se puede reconocer que los procesos de innovación son complejos y pueden ser de distintos alcances y con distintos grados de riesgo, por lo que considerando esto último, Ramírez (2011) señala que los incentivos para la innovación en el sector público han sido bajos y el riesgo asociado a acciones innovadoras alto, de tal manera que no se convierte en una prioridad, aún más, las iniciativas innovadoras se han desalentado (Borins, 2001).

A pesar de ello, los procesos de innovación en el sector público no son una opción sino una obligación (Brugué, Blanco y Boada, 2014) y pueden ser motivados por diferentes razones, algunas de ellas son:

- Responder de manera más eficaz a las necesidades de los ciudadanos y adaptarse a las necesidades de los usuarios.
- Incrementar la eficiencia y disminuir costos.
- Mejorar la prestación de los servicios e incrementar su valor público.
- Aprovechar todo el potencial de las TIC.
- Se fortalece la democracia. Un servicio público innovador refuerza las conexiones entre las personas, sus comunidades y los gobiernos.
- Por mandato electoral, lo establece la legislación o por presión por parte de algunos políticos.
- Un nuevo liderazgo.
- El fracaso en la atención a cierta problemática.
- Por limitaciones en los recursos.
- Permite alinear mejor las actividades del gobierno con las necesidades de los ciudadanos (Mulgan y Albury, 2003; Ramírez, 2010, 2011 y 2012; Borins, 2001a).

Desde la perspectiva de Hartley (2005), la innovación se justifica sólo cuando incrementa el valor público en la calidad, eficiencia o idoneidad de los servicios. Muchas de las iniciativas de innovación se centran en la idea

de mejorar el perfil de la actividad pública (Ávalos, 1995) a través de los procesos de gestión interna, los que difícilmente son percibidos por los ciudadanos. Por ello, la innovación no debe ser vista como el fin, debe ser un medio para lograr la efectividad y la competitividad de las organizaciones (Ortiz y Pedroza, 2006), pero más aún, un proceso de innovación debe privilegiar el bienestar de los ciudadanos.

La innovación representa la posibilidad de crear nuevos valores (Martínez, 2013); mediante la utilización de las TIC, no sólo se abre la posibilidad de mejorar la prestación de servicios, sino también la calidad de los mismos a través de la participación de los ciudadanos, con lo cual se convierten en agentes de cambio y de colaboración.

Hoy en día ante este panorama, la innovación adquiere otro matiz, si los ciudadanos son los receptores de los bienes y servicios públicos, es fundamental conocer sus preferencias y el grado de satisfacción alcanzado, por ello la innovación debe traducirse en un proceso colaborativo, el cual supone entonces la participación de diversos actores. Desde el punto de vista de Bommert (2010), dichos actores pueden aportar recursos tangibles (recursos financieros o recursos físicos) e intangibles (conocimiento y creatividad), lo cual conduce a que los procesos de innovación puedan dar mejores resultados.

Las transformaciones sociales, económicas y políticas que han tenido lugar en el presente siglo demandan a las administraciones públicas a asumir grandes desafíos en la forma que incorporan a la ciudadanía en la resolución de problemas públicos (Zurbiggen y González, 2014).

La innovación colaborativa en el sector público se basa en el aprovechamiento de los recursos y la creatividad de las redes y comunidades (incluidas las redes ciudadanas, así como redes de organizaciones sin ánimo de lucro y corporaciones privadas) para ampliar o mejorar la velocidad de innovación, así como el rango y la calidad de los resultados de la innovación. (Nambisan citado por Bommert, 2010: 16).

Sin embargo, la creatividad de acuerdo a Brugué (2014), es una condición necesaria pero no suficiente para generar el proceso de transformación que implica la innovación colaborativa. Los defensores de este tipo de innovación resaltan el importante papel que tienen las TIC, ya que la tecnología ha permitido la construcción de redes en donde fluye la información más allá de los límites organizacionales (Eggers y Singh citado por Bommert, 2010).

Es indiscutible que el uso de la tecnología permite mayores oportunidades a los gobiernos para innovar las formas de gestión, sin embargo, por

lo ya mencionado, la innovación no es una tarea sencilla, requiere de voluntad, conocimiento y definir claramente por qué y para qué de la innovación.

Borins resalta algunos elementos que desde su perspectiva pueden potenciar la innovación. A su enfoque se le conoce como *Bloques de construcción para la innovación en el sector público* y se resume en cinco aspectos fundamentales:

1. Uso del enfoque de sistemas.
2. Uso de las nuevas tecnologías de información.
3. Mejora de procesos.
4. Participación del sector privado y/o voluntariado (o Tercer Sector).
5. Empoderamiento de las comunidades, usuarios/ciudadanos o funcionarios Públicos (2001: 6).

La visión de Borins (2001) sugiere que cada uno de los aspectos señalados puede considerarse a su vez subtemas y, adicionalmente, se debe considerar que cada bloque es flexible y debe responder al contexto particular en donde se llevará a cabo el proceso de innovación.

Es cierto que en los años recientes, se han desarrollado iniciativas de innovación vinculadas al uso de las TIC, lo cual transforma a las organizaciones y genera nuevos tipos de relaciones entre sí (Bommert, 2010), el mayor reto se enfrenta en la innovación colaborativa.

En este capítulo se plantea la innovación colaborativa con la intención de que sea el ciudadano quien forme parte de las acciones que se emprendan a fin de mejorar la prestación de servicios o la gestión pública; sin embargo, es imprescindible considerar que al interior de las organizaciones también es necesaria la colaboración para definir de manera clara un proyecto de innovación.

Un proyecto de innovación colaborativa involucra participantes que comparten el trabajo para generar un diseño que también revela los resultados de un esfuerzo individual y colectivo, esfuerzos que quedan abiertos para que cualquiera los utilice. Las propiedades definitorias de este modelo son dos: (1) Los participantes no son rivales con respecto al diseño innovador (de lo contrario no colaborarían) y (2) no planean vender productos o servicios individual o colectivamente incorporando a la innovación los derechos de propiedad intelectual relacionados con la misma. Un ejemplo de esto sería un proyecto de software de código abierto (Baldwin, 2011: 9)

La idea de la innovación colaborativa es abrir el proceso de innovación a un grupo de actores para internalizar ideas externas, pero también para aprovechar el conocimiento interno (Bommert, 2010), pero sobre todo generar acciones que redunden en la calidad de la gestión pública y que generen resultados con valor público.

La participación de los ciudadanos que son los receptores de servicios supondría que la innovación será exitosa porque son ellos quienes mejor perciben las necesidades y las posibles mejoras. Por ello, es indispensable que los gobiernos y sus administraciones públicas inviertan en una innovación que de resultados.

La colaboración ciudadana a través de las TIC para mejorar la calidad gubernamental

Los avances de las TIC han generado nuevas formas de interacción entre los individuos, los gobiernos no están ajenos a ello, se modernizan y tienen ante sí la oportunidad de vincularse de manera más estrecha con los ciudadanos, este cambio evolutivo tiene mucho que ver la innovación tecnológica, pero aún más con la necesidad de transitar a una forma diferente de gobernar en el presente siglo.

El avance tecnológico ha permitido que existan diversos medios de comunicación social entre los que figuran:

- *Redes sociales*: son las herramientas más populares, en ellas se puede tener un perfil público o semipúblico, establecer contacto con otros usuarios y compartir intereses. Algunas redes sociales incluyen MySpace, Facebook y Google+.
- *Sitios de marcadores sociales*: son servicios en línea que permiten a los usuarios almacenar y compartir favoritos de internet. Además de navegar, estos sitios también proporcionan herramientas de gestión como anotaciones, categorizaciones, la capacidad de comentar, etcétera. Ejemplos de sitios de marcadores de libros populares incluyen Digg.
- *Noticias*: los sitios web de noticias sociales permiten al usuario publicar historias, comentarios, clasificar los mensajes y ver los artículos en función de su popularidad. Slashdot y Reddit son ejemplos de estos sitios.
- *Compartición de medios*: los sitios de intercambio de medios permiten a los usuarios compartir medios (por ejemplo, imágenes, videos) entre sí.

YouTube y Flickr se encuentran actualmente entre los ejemplos más populares de sitios de intercambio de medios.

- *Microblogging*: permite enviar un mensaje corto entre usuarios. Twitter es la plataforma de *microblogging* más popular de los medios sociales. Otros sitios muy populares son Tumblr y Weibo.
- *Revisiones en línea*: es un sitio web que permite a los usuarios publicar comentarios sobre servicios, negocios, productos o personas. Una de los más populares sitios de revisión para los consumidores es Epinions. Ahora hay un gran número de sitios para diferentes dominios; por ejemplo, TripAdvisor para viajes, WebMD para la salud, etcétera.
- *Sitios de respuesta a preguntas*: son sitios web donde los usuarios pueden hacer una pregunta que es respondida por otro(s) usuario(s). Por ejemplo, Yahoo! Respuestas. Las preguntas y respuestas que se encuentran en estos sitios web pueden ser consultados posteriormente por otros usuarios con preguntas similares (Nepal, Paris y Georgeakopoulos, 2015: 5-6).

En los años recientes, a partir del uso de la Web 2.0, uno de sus principales productos, las llamadas redes sociales digitales, se han convertido en un espacio en el cual el intercambio de información puede realizarse de forma continua a través de mensajería, blogs, chat, entre otras opciones; asimismo, los grupos de personas que conforman una red pueden compartir intereses, opiniones, generar apoyo y ayuda, integrarse temáticamente, generar un sentido de pertenencia o sociabilizar.

El uso de herramientas tecnológicas como las redes sociales digitales se ha hecho casi común, han permitido poner en contacto en forma inmediata a un considerable número de personas, mismas que se reencuentran, intercambian información, manifiestan su sentir respecto de algún suceso, etcétera.

Caldevilla (2010) propone cinco tipos de redes:

- Las generales, que se identifican con Facebook y Twitter.
- De fans, donde los usuarios comparten intereses en común como deportes, gastronomía, viajes, juegos virtuales; ejemplo, Xbox Live.
- Estados Vitales, son grupos específicos de personas como jóvenes, padres, abuelos con intereses en común; ejemplo, Abuelos en red.
- De contenidos, son redes en las que se comparten videos o fotografías; ejemplos, YouTube, Flickr.
- De profesionales y activistas; ejemplo, Lindkedin.

La rápida difusión que han tenido dichas redes en corto tiempo es lo que las distingue de otras tecnologías previas, asimismo, su capacidad permite mejorar la comunicación entre el sector público y la ciudadanía (Criado y Rojas, 2013), asimismo, se han convertido en un espacio que permite oportunidades para construir nuevas relaciones de cercanía y participación social en las actividades gubernamentales.

En el 2014 México reflejó un uso importante de redes sociales a nivel mundial, del total de internautas en el país, se registró un alcance de 98.2 por ciento de visitantes a sitios de redes sociales, mientras que en América Latina fue de 95.8 por ciento y el promedio global fue de 87.1 por ciento (Marchant, 2014).

Durante el 2016, el Gabinete de Comunicación Estratégica (GCE), organización que realiza estudios de opinión pública aplicó una encuesta en la cual se reflejó que la red social más consultada por la población fue Facebook, con un 74.2 por ciento de preferencia, seguida de manera muy distante de WhatsApp, Twitter y otras (Rebolledo, 2016). Actualmente, las redes sociales más populares que los gobiernos (al menos en el caso mexicano) han considerado como medio para vincularse o establecer comunicación con la sociedad son Facebook y Twitter.

Los datos señalados pueden dar una idea de lo importante que podría ser el uso de las redes en la relación gobierno-sociedad. Sin embargo, su uso no es sinónimo de modernidad o de innovación por sí mismo, sino que representa una oportunidad para comunicar pero también para conocer el sentir de la sociedad y más aún, poder mejorar la gestión y la prestación de servicios.

El uso de las redes sociales por parte de los gobiernos y de los tomadores de decisiones debe tener objetivos claros, no se trata de compartir afinidades, sino de construir nuevas formas de gobierno en donde se procure mayor transparencia, se proporcione información pertinente y oportuna y se generen lazos de colaboración.

Criado y Rojas señalan que cuando los gobiernos y las administraciones públicas hacen uso de redes sociales digitales, deben considerar:

- a) Ciudadanos que son potenciales agentes activos en la producción de contenidos web (o prosumidores).
- b) La extensión de la idea de la inteligencia colaborativa, es decir, la evidencia de que la innovación pública se encuentra también fuera de los límites formales de la organización.

- c) La creciente desintermediación de las actividades entre organizaciones e individuos particulares (2013: 17).

Esto significa que estamos ante un panorama en el que se construyen nuevas opciones para la gobernanza. Los gobiernos deben considerar el uso de las redes sociales como herramientas estratégicas para servir a los ciudadanos (Khan, 2017), son una alternativa a través de la cual los ciudadanos pueden tener voz, pero también esa cercanía podría reducir costos, mejorar la calidad de la gestión y de la prestación de los servicios.

Si las redes sociales son herramientas tecnológicas que los gobiernos pueden usar para servir a los ciudadanos, ésta no es una tarea sencilla, por ello Khan (2017) desarrolla y propone un modelo que los gobiernos pueden seguir para que las iniciativas de innovación mediante el uso de las redes sociales den mejores resultados.

El modelo consiste en tres etapas:

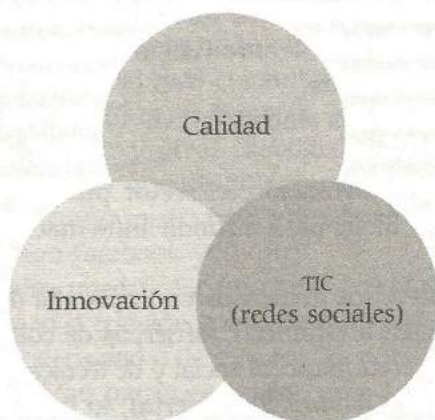
1. Socialización de la información: el sector público utiliza redes como Twitter, Facebook y blogs para difundir información y noticias al ciudadano.
2. Colaboración masiva: los gobiernos van más allá de la difusión de información, se dirigen a establecer esfuerzos de colaboración masiva a través de medios de comunicación social y de técnicas como *crowdsourcing* (convocatorias para colaboración abierta), lo cual puede ser útil para crear y distribuir bienes públicos.
3. Transacción social: esta es la etapa avanzada en la que el gobierno intenta utilizar las redes sociales y las herramientas Web 2.0 para proporcionar servicios tangibles a los ciudadanos (Khan, 2017).

Una iniciativa gubernamental puede valorar si requiere transitar por cada una de las etapas propuestas o no, dependiendo de sus recursos y de sus propias condiciones, sin embargo, en este trabajo la idea central es vincular el uso de las redes sociales a un proceso innovador de vinculación y comunicación entre gobierno y sociedad.

A partir de esta condición, los ciudadanos receptores de información, de servicios públicos y beneficiarios de las acciones gubernamentales pueden emitir opiniones, sugerencias y con ello participar en la mejora de la calidad en la prestación de algún servicio.

Para lograr la concurrencia de los tres elementos: calidad, innovación y tecnología (específicamente redes sociales digitales), se requiere de una estrategia en la cual los gobiernos definan el por qué y para qué del uso de las redes sociales, el objetivo debe ser claro. Las redes sociales permiten innovar no sólo la forma de interactuar entre gobierno y sociedad, sino a través de la colaboración de los ciudadanos se puede innovar en los procesos de gestión y se puede mejorar la calidad en la prestación de servicios si se conoce el sentir de la sociedad (véase figura 1).

Figura 1
INTERRELACIÓN ENTRE CALIDAD, INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA



Fuente: Elaboración propia.

Alcanzar el punto de convergencia de la figura 1, requiere:

- Identificar los objetivos y compromisos de la dependencia gubernamental.
- Definir la línea a seguir respecto de la información que se va a compartir en las redes sociales.
- Definir qué red(es) se utilizará(n) con base en los objetivos definidos.
- Qué herramientas se habilitarán en el uso de las plataformas de las redes sociales, de tal manera que los ciudadanos tengan la opción de comentar, sugerir o emitir alguna crítica.
- Establecer como compromiso dar respuesta a los comentarios, sugerencias o críticas emitidas por los ciudadanos.
- Cómo canalizar comentarios, sugerencia o críticas a fin de que sean insumos para mejorar en términos de calidad.

- Cómo incentivar la participación y colaboración de los ciudadanos.
- Considerar la disponibilidad de recursos financieros, organizacionales y humanos para mantener actualizada la red que se use.
- Establecer mecanismos de seguimiento de acciones emprendidas como consecuencia de lo manifestado por los ciudadanos a través de las redes.

Hoy en día las redes sociales permiten pulsar de manera inmediata cuál es la opinión de la ciudadanía sobre el desempeño gubernamental, esto permite actuar en consecuencia, es una oportunidad para dar mayor calidad a la gestión, de enfocarse en la satisfacción del usuario.

La innovación vinculada a la tecnología, en este caso a las redes sociales específicamente, conduce a las organizaciones gubernamentales hacia una nueva cultura organizacional, a ser organizaciones más abiertas y cuyo liderazgo se debe asumir con fuerza y creatividad. Asimismo, el compromiso de servir a la sociedad debe ser firme y contemplar las alternativas necesarias para mejorar constantemente la atención a los ciudadanos.

Conclusión

Con el avance tecnológico, los gobiernos han reconocido en el uso de las TIC la posibilidad de mejorar la atención a los usuarios, a través de esta herramienta es más rápido dar respuesta a demandas y necesidades ciudadanas, lo cual apunta hacia la idea de calidad en el servicio.

La vinculación entre calidad, innovación y TIC se expresa en el desarrollo de nuevos modelos de gestión que mediante la utilización de medios o plataformas tecnológicas posibilitan a los gobiernos y a las administraciones públicas a ser más productivos y a enfocar sus esfuerzos a la satisfacción del ciudadano.

Así, la innovación de la mano de la tecnología puede significar proporcionar un servicio a través de nuevas y mejores herramientas que redunde en mayor calidad. La interacción con los ciudadanos permite a su vez que el servicio (así como su prestación) pueda ser monitoreado constantemente por quienes son los receptores del mismo de tal manera que si hay posibilidades de mejora, son los ciudadanos quienes podrían manifestarlo y proponer mejoras con base en su experiencia como usuarios.

A partir del uso de las TIC, específicamente de las redes sociales, se puede incrementar el valor público, así como la eficiencia en la prestación de los servicios; sin embargo, es un reto para los gobiernos y las administraciones

públicas, considerar nuevos canales de comunicación y nuevas formas de lograr el acercamiento a la sociedad mediante el uso de las redes sociales digitales.

En los últimos años, las redes sociales se han convertido en un medio de comunicación social muy importante, han permeado diversos ámbitos de actividad, más allá de compartir información personal con un grupo de amigos; para el caso de los gobiernos implica la posibilidad de proporcionar información actualizada, certera y pertinente con la sociedad, lo cual significa mayor apertura. Pero también la sociedad puede ser escuchada por su gobierno al emitir su opinión sobre el desempeño de las organizaciones gubernamentales.

La participación de la sociedad a través de este espacio virtual puede generar presión hacia los gobiernos ante diversas situaciones y "obligarlos" a responder de la mejor manera a esa sociedad que es su razón de ser.

Ante un panorama en el cual las TIC evolucionan constantemente y no hay regreso, los gobiernos tienen que ser más abiertos, más transparentes, más receptivos pero sobre todo más responsables. Los ciudadanos son una fuente importante de ideas y creatividad para que cada gobierno dé mejores resultados.

Fuentes consultadas

- ÁVALOS AGUILAR, R. (1995). "Innovación de la Gestión Pública: análisis y perspectiva", *Gestión y Estrategia*, 8, julio-diciembre. Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado de <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/4667>
- BALDWIN, C. y E. Von Hippel (2011). "Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation", *Organization Science*, 22(6), 1399-1417.
- BID (2015). *Innovación y tecnologías de la información: Reimaginando el futuro de las Américas*. II Cumbre Empresarial de las Américas. Panamá.
- BOMMERT, B. (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International Public Management Review*, 11(1), 15-33.
- BORINS, S. (2001). "The Challenge of Innovating in Government. The Pricewaterhouse Coopers Endowment for The Business of Government". Virginia, Estados Unidos.
- (2001b). Public management innovation Toward a global perspective. *American Review of Public Administration*, 31 (1), 5-21.
- BRIGUÉ, Q., I. Blanco y J. Boada (2014). "Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas", *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (59), junio, 5-34.

- CABRERO, E. (1995). *La Nueva Gestión Municipal en México. Análisis de experiencias innovadoras en gobiernos locales*, CIDE-Porrúa.
- CALDEVILLA, D. (2010). "Las Redes Sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual", *Documentación de las Ciencias de la Información*, 33, 45-68.
- CASTELLS, M. (2008a). "Comunicación, poder y contrapoder en la sociedad red (I). Los medios y la política", *Telos*, 74, 13-24.
- (2008b). "Comunicación, poder y contrapoder en la sociedad red (II). Los nuevos espacios de la comunicación", *Telos*, 75, 11-23.
- CONTRERAS, L. (2012). *La nueva gestión pública, la gestión de calidad y el cambio institucional en el gobierno del Estado de México 1999-2009*. UAEM, MAPorrúa, México.
- CRiado, J.I. (2004). "Entre sueños utópicos y visiones pesimistas. Un análisis de la administración electrónica local en España", *Gestión y Política Pública*, XIII 2º semestre, 469-524.
- y F. Rojas (2013). "Aproximación general sobre la adopción y uso de las redes sociales en las administraciones públicas", en Criado, J. Ignacio y Rojas-Martín, Francisco (eds). *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas* (pp.16-31). Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- CROZIER, M. (1992). *Estado Modesto, Estado Moderno. Estrategia para el cambio*. FCE. 2ª. México.
- (1997). "La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública", *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 7, 7-13.
- FARÍAS, P. y M. Porrúa (2016). "Reconstruyendo la relación. El nuevo protagonismo del ciudadano en la gestión pública", en P. Farías, S. Goldsmith, M. Flumian, G. Mendoza, J. Wiseman, M. Porrúa y G. Zanabria, *Gobiernos que sirven. Innovaciones que están mejorando la entrega de servicios a los ciudadanos* (pp. 1-12). Washington, D. C. BID.
- HARTLEY, J. (2005). "Innovation in governance and public services: Past and present", *Public money and management*, 25(1), 27-34.
- KABOOLIAN, L. (2000). "Quality comes to the Sector Public", en Cole y Scott (eds.), *The Quality Movement Organization Theory*. Sage Publications, Estados Unidos.
- KHAN, G. (2017). *Social Media for Government. A Practical Guide to Understanding, Implementing, and Managing Social Media Tools in the Public Sphere*. Springer, Singapore.
- MALVICINO, G. (2001). "La gestión de la calidad en el ámbito de la administración pública. Potencialidades para un cambio gerencial. Biblioteca virtual sobre gestión pública". Recuperado de www.top.org.ar/publicac.htm
- MARCHANT, I. (2014, 1 de agosto). "El Estado Social Media en México". Recuperado de <http://www.comscore.com/lat/Insights/Blog/El-Estado-de-Social-Media-en-Mexico>

- MARTÍNEZ DAMEA, A.M. (2013). Reseña "La necesaria innovación en la administración pública" de A. Abril Abadín, M. Deza Pulido, J. Vicente García Manjón, M. Gutiérrez Díaz, J. A. Rodríguez Escobar y J. Rodríguez-Arana. *RIPS. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 12() 169-172. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=38029548010>
- MULGAN, G. y D. Albury (2003). "Innovation in the public sector", *Strategy Unit, Cabinet Office*, 1-40. Recuperado de http://www.sba.oakland.edu/FACULTY/MATHIESON/MIS524/RESOURCES/READINGS/INNOVATION/INNOVATION_IN_THE_PUBLIC_SECTOR.PDF
- NEPAL, S., C. Paris y D. Georgeakopoulos (2015). "Social Media for Government Services: An Introduction", *Social Media for Government Services* (pp. 3-24). Springer International Publishing Switzerland.
- OCDE (1996). "Un gobierno alerta. Iniciativas de servicios de calidad en la administración", PUMA. DDF México.
- ORTIZ, S. y A. Pedroza (2006). "¿Qué es la Gestión de la Innovación y la Tecnología (GinnT)?", *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(2), 64-82.
- OVRETVEIT, J. (2005). "Public Service Quality Improvement", en E. Ferlie, L. Lynn, y C. Pollitt (eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press.
- PANDO, D. y A. Fernández (2013). *El gobierno electrónico a nivel local: experiencias, tendencias y reflexiones*. Buenos Aires, Argentina, CIPPEC.
- RAMÍREZ, A. (2010). "Innovación en la Gestión Pública y Open Government (Gobierno abierto): Una vieja nueva idea..." *Revista Buen Gobierno* (9). Julio-diciembre. México.
- _____ (2011). "Sobre la aplicación y desarrollo del concepto de innovación en el sector público: Estado del arte, alcances y perspectivas", *Revista Circunstancia*, 9 (26). Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1820305
- _____ (2012). "Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa", *Estado, Gobierno, Gestión Pública Revista Chilena de Administración Pública* (19), 5-50.
- REBOLLEDO, R. (2016, 16 de octubre). "7 datos de los interanutas mexicanos y su uso de redes sociales", *El Economista*. Recuperado de <http://economista.com.mx/sociedad/2016/10/16/7-datos-internautas-mexicanos-su-uso-redes-sociales>
- SALVADOR, M. (2002). Gobierno electrónico y gobiernos locales: transformaciones integrales y nuevos modelos de relación más allá de las modas. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.

- STRAFACE, F. (2004). "Premios a la innovación gubernamental: un análisis comparado", *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. (30), octubre. Recuperado de <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/030-octubre-2004/0047323>
- STUPAK, y M. Leitner (eds.) (2001). *Handbook of Public Quality Management. Public Administration and Public Policy 90*. Marcel Dekker Inc, Estados Unidos.
- VILLORA, M. y A. Ramírez (2013). "Los modelos de gobierno electrónico y sus fases de desarrollo. Un análisis desde la teoría política", *Revista Gestión y Política Pública*. Volumen temático. México, CIDE.
- WINDRUM, P. (2008). "Innovation and Entrepreneurship in Public Services", en P. Windrum y P. Koch (eds.) (2008). *Innovation in Public Sector Services. Entrepreneurship, Creativity and Management*. Edward Elgar Publishing Limited, Massachusetts, Estados Unidos, pp. 3-20.
- ZURBRIGGEN, C. y M. González (2014). "Innovación y co-creación: nuevos desafíos para las políticas públicas", *Revista de Gestión Pública*. III (2), 329-361.