

Innovación en la Gestión Pública y
Open Government (gobierno abierto):

Una vieja nueva idea¹

Por Álvaro V. Ramírez Alujas



RESUMEN

La innovación en la gestión pública ha sido reconocida como el eje de los nuevos esfuerzos por reactivar y potenciar el papel de los Gobiernos y las Administraciones Públicas frente a la complejidad y nuevos escenarios que impone el siglo XXI. El artículo discute la relación entre innovación y el cada vez más obsoleto paradigma de la *Nueva Gestión Pública (NGP)* para luego, intentar debatir acerca de las supuestas ventajas y potencialidades del concepto de *Gobierno Abierto*, como nuevo enfoque de cambio y reforma en el sector público. Como resultado de la revisión de los casos y experiencias analizadas, concluimos en la necesidad de avanzar en el diseño de plataformas de emprendimiento y aprendizaje colaborativo tanto al interior de los gobiernos como en su relación con otros actores de la sociedad civil y el sector privado, reconstruyendo los valores que sustentan el espacio democrático.

Palabras clave: *Gestión pública, innovación, Gobierno Abierto, gobierno, administración pública*

Innovation in public management has been recognized as the hub of new efforts to revitalize and strengthen the role of governments and public administrations within the complexity and new scenarios posed by the twenty-first century. This article discusses the relationship between innovation and increasingly obsolete paradigm of *New Public Management (NPM)* and then, try to discuss the alleged advantages and potential of the concept of *Open Government*, as a new approach to change and reform the public sector. As a result of the review and discussion of cases and experiences, there are strong arguments for to advance in the design of entrepreneurship platforms and collaborative learning within government and in its interaction with other actors from civil society and private sector, rebuilding the values that underpin the democratic space.

Keywords: *Public management, innovation, Open Government, Government, public administration*

1. (NODO 1) ESCARBANDO DESDE LAS CENIZAS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA (NGP). LA CRISIS PERMANENTE, LAS RESPUESTAS INCONCLUSAS Y LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Jim Hacker – Ministro: “Bueno, en la oposición se trata de hacer preguntas difíciles.”

Sir Humphrey – Secretario Permanente: “Y en el gobierno se trata de no responder a ellas.”

“Yes, Minister”, Open Government, BBC 1980

“Los gobiernos no son negocios, y considerarlos como tales los infravalora”.

Henry Mintzberg (2005)

Las ciencias de la administración pública actualmente se encuentran huérfanas de nuevas aproximaciones sobre cómo asumir los retos y desafíos que el Estado y sus instituciones han debido y seguirán enfrentando en el nuevo milenio. Parece extraño, pero el éxito y propagación de las recetas fraguadas al alero de la corriente de la *Nueva Gestión Pública (NGP)* no sólo ya parecen anacrónicas y en algunos casos, inaplicables, sino que su legado se ha desvanecido frente a un escenario de perplejidad e incertidumbre que, por lo visto hasta ahora, llegó para quedarse por un largo tiempo. Resulta paradójico pero la *NGP* ya no tiene nada de “nueva”.

Ello se suma a la emergencia de nuevas corrientes que además de negar los fundamentos que sirvieron de base para erigir nuevos modelos y estrategias de reforma en los servicios públicos, contradicen gran parte de la intuición ideológica y técnica que sustentaba su aplicación y que, dicho sea de paso, potenciaba el forzar a las administraciones públicas a recorrer un camino para el que, en innumerables casos, no estaban preparadas ni se tenía la infraestructura organizativa y de procesos (*hardware*) que soportara hacer correr “nuevos programas” de modernización (*software*), todo lo que devino en fracasos y problemas aún mayores en los sistemas político-administrativos² que las impulsaron. Prueba reciente de ello lo constituye el cambio radical que ha impulsado el nuevo gobierno de Cameron en el Reino Unido, para muchos paradigma ya clásico de la *NGP*, al iniciar un proceso de fusión y simplificación de agencias reguladoras en el área de la sanidad pública y la investigación médica³, es decir, la otrora clave estratégica y signo latente de los procesos de reforma del sector público en el mundo – como ha sido la creación y gestión a través de agencias (“*agencialización*” como se le llama en la literatura)-, imitado y replicado a más no poder, comienza a dar los primeros signos de agotamiento y probable extinción, justamente en el país que las concibiera intelectualmente y que propugnó su utilización masiva como estrategia “moderna” de cambio y reinención de lo público, acompañada de un convincente discurso acerca de sus bondades y potenciales beneficios para la sociedad.

No sabemos aún si esto terminará siendo una tendencia que tendrá algún impacto en otros sectores donde se han creado agencias o si, para tranquilidad de los acólitos de la *NGP*, sólo es un caso particular –y excepcional- en un área de trabajo compleja que, como tantas otras, se ve presionada por los esfuerzos del gobierno en reducir el gasto público, racionalizar el uso de los recursos y buscar nuevas fórmulas para acometer y superar los costos de la crisis económica que, pese a todo, sigue siendo parte importante de la agenda política de nuestros gobiernos. Sea cual fuere la respuesta y los resultados futuros de este debate, promueve una reflexión que complementa el presente análisis y nuevamente nos lleva a la pregunta de fondo⁴: ¿Y ahora qué? ¿Seguimos replicando los dispositivos creados sobre la base de la *NGP* de manera incremental, actualizada y perfeccionada o intentamos encontrar nuevos senderos más allá de los límites de su hegemonía en los últimos 30 años?

Visto de este modo, no podemos seguir gestionando como lo hemos venido haciendo hasta ahora, ello debiéramos tenerlo muy claro a estas alturas. Las obsoletas tecnologías de gestión con las que hemos intentado manejarnos en estos primeros años del siglo XXI han resultado del todo insuficientes para resolver los viejos problemas - arrastrados y como herencia de dicha precariedad en el pasado - y no nos permiten asumir de manera efectiva los nuevos desafíos y el carácter impredecible e inestable que nos presentan las nuevas realidades y sus contextos asociados. La fatiga (y parálisis) paradigmática es evidente y requiere actuar en consecuencia.

Inclusive la propia palabra “*gestión*” nos parece ahora no sólo ambiciosa en el actual contexto, sino que soberbia y arrogante frente a los hechos que enfrentamos. ¿De verdad es factible “*gestionar*” el caos, la

incertidumbre y la perplejidad en nuestras sociedades? Recordemos que la interpretación tradicional que se asocia al concepto gestión apela a las variables de control, racionalidad, intervención y manejo del entorno, etc. Son otras las capacidades necesarias para lidiar, asumir y resolver exitosamente la encrucijada de los desafíos adaptativos, que enfrentan nuestras sociedades en su búsqueda por la estabilidad y respuestas adecuadas a los tiempos que vivimos.

Si ello es vital en el mundo de los negocios y en los ecosistemas económicos, en el sector público implicaría un punto de inflexión crucial en la manera de entender los asuntos públicos al punto de transformarse en un imperativo que nos exige reflexionar acerca del Estado y sus instituciones desde una perspectiva *metasistémica*, que supere los límites y restricciones de mirar y re-mirar permanentemente el aparato político-administrativo como una cosa (máquina, proceso, medio), para trascender en una mirada que involucre distinciones tales como democracia, buen gobierno, entre tantas otras. Una mirada más orgánica, más ligada a las emociones cívicas, más centrada en el ser humano y las instituciones que construye para la convivencia social (Ramírez Alujas, 2004).

De allí que se ha instalado más recientemente el concepto de *gobernanza*, como una forma de superar el reduccionismo racional-economicista de la *NGP*. La *gobernanza* puede entenderse como el conjunto de arreglos institucionales mediante los cuales se preparan, adoptan y ejecutan las decisiones públicas en un entorno social determinado. Esta noción descriptiva es frecuentemente complementada por los estudiosos con aproximaciones normativas que enfatizan unos u otros aspectos de las interacciones que ocurren en la esfera pública (Longo, 2009). A estos efectos, es posible contrastar ambas miradas y hacer prospectiva respecto de los desafíos que enfrentamos desde la nueva mirada de la *gobernanza* y de su aproximación hacia el emergente espacio de la innovación y nuevos paradigmas sobre la gestión en el espacio público (Cuadro 1).

Cuadro 1. Diferencias entre el Management (o NGP) y la Gobernanza.

<i>De la NGP</i>	<i>A la Gobernanza</i>
Transferencia de responsabilidades	Reparto de responsabilidades
Adjudicación de prestaciones	Activación de prestaciones
Privatización (<i>outsourcing</i>)	Auto responsabilidad
Contratos (corto plazo)	Cooperación (largo plazo)
Dinero y competencia como incentivos	Integración de instrumentos de gobierno (mercado, comunidad, jerarquía)
Relaciones de intercambio económico	Díálogo social y democrático
Optimización vertical	Integración horizontal
Orientación al cliente	Compromiso ciudadano

Fuente: Daniel Inneraty, “El Poder Cooperativo: Otra forma de gobernar”, ESADE (2006)

2. (NODO 2) EL FENÓMENO DE LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO: ¿UNA MODA MÁS O LA GENÉISIS DE UN MODELO EMERGENTE PARA REFUNDAR LO PÚBLICO? UNA BREVE SÍNTESIS⁷

*“Principios de la Administración Pública:
Hacer las cosas más rápido, lentamente;
Qué las más baratas terminen siendo las más caras;
Y que el secreto sea la base de la democracia”.*

“Yes, Minister”, Equal Opportunities, BBC 1982.

*“El Gobierno no debería funcionar como un negocio;
debería funcionar como una democracia”.*
Denhardt y Denhardt (2003)

“La innovación es fundamental para permitir que las sociedades construyan los nuevos modelos de gobierno y de gobernabilidad que necesitamos para abordar los grandes retos del siglo XXI. Queda claro que los gobiernos que sean capaces de enfrentar estos retos no lo harán con métodos lentos y evolutivos, sino mediante niveles sin precedentes de innovación y liderazgo”.

Gowher Rizvi, *Asb Center for Democratic Governance and Innovation*,
Harvard Kennedy School of Government - KSG (2009)

Para la OECD (2009) la innovación radica en *“la aplicación de una nueva o significativa mejora en un producto (bien y/o servicio) o proceso, un nuevo método de comercialización, o un nuevo método de organización en las prácticas de negocio, lugar de trabajo o en las relaciones externas”*. Junto con ello, la innovación se ha venido posicionando como un factor clave en el crecimiento y desarrollo de las economías que, rápidamente, ha pasado de ser una moda pasajera a un imperativo de supervivencia para la competitividad de las empresas, países y finalmente, los Estados y sus instituciones.

Ahora bien, hablar de innovación en el sector público puede resultar para algunos un esfuerzo innecesario y superfluo, incluso ser tildado como un *oxímoron* (Walters, 2001). Pero la evidencia reciente nos indica que la temática comienza a posicionarse en las agendas de distintos gobiernos⁸,

a instalarse en los foros y debates académicos como un ámbito de creciente interés y de rápida ampliación de sus horizontes, y en los últimos diez años, se ha transformado en una especie de eje esencial en el proceso de adaptación de las organizaciones (públicas y privadas) a los continuos cambios a los que se ven enfrentadas, en su lucha por la conservación y adecuación a un entorno dinámico en permanente (y poco pronosticable) movimiento. A ello se ha referido recientemente Christopher Pollitt, reconocido estudioso de los procesos de reforma del Estado en el mundo, al intentar despejar las dudas sobre las perspectivas y desafíos que involucra su estudio como ámbito de investigación dentro de las ciencias de la Administración Pública: *“La innovación en el sector público no es nada nuevo, y hay que descartar la suposición común de que es algo que sucede principal o casi exclusivamente en el sector privado, y que por lo tanto, necesariamente se tiene que ir allí para encontrar la manera de llevarla a cabo”* (Pollitt, 2008).

Por otro lado, en su destacado artículo sobre el tránsito de la imitación a la innovación, Les Metcalfe¹⁰ ya planteaba con vehemencia que el Estado actúa a través de redes de organizaciones interdependientes más que mediante organizaciones autónomas que se limitan a buscar sus propios objetivos y que ello reflejaría en toda su amplitud la necesidad de contar con marcos interpretativos propios (y no prestados de la gestión privada) para mejorar e innovar en el sector público. Ello va de la mano con que la labor innovativa de la gestión pública en cuanto macroproceso consiste en desarrollar capacidades macroorganizativas nuevas y muy específicas para abordar el cambio estructural en el plano interinstitucional, situación que también se refleja de manera sostenida en el debate sobre *gobernanza*, relaciones intergubernamentales y gestión de redes multinivel. En tal sentido y en el contexto de la gestión del cambio que esto requiere, incluso se refiere a la responsabilidad de los directivos públicos aludiendo a que *“no sólo deben administrar eficazmente sus organizaciones, sino que deben participar en un proceso más estratégico y político de gestión de transformaciones estructurales en gran escala ocurridas en las redes de organizaciones a través de las cuales se elaboran y aplican las políticas públicas”* (Metcalfe, 1996). Con todo y más allá del rico debate en actual desarrollo, necesitamos abordar y explorar (al menos desde una mirada sintética) cuáles son las razones que sustentan el fenómeno y los procesos de innovación en la gestión pública; sus definiciones y alcances, y los elementos y variables que la constituyen como un ámbito que sustente nuevas aproximaciones y paradigmas, como lo es el *Open Government*. A continuación repasaremos brevemente estas cuestiones.

2.1 ¿CÓMO ENTENDER LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO? DEFINICIONES Y ALCANCES

Hoy en día existen variadas miradas para explicar el fenómeno de la innovación, algunas más radicales y útiles que otras. En la literatura especializada es posible encontrar diversas configuraciones que en general, la distinguen tanto como un concepto, un proceso y/o un resultado de algo. Como vimos antes y dado que ha sido usado como concepto *“ancla”* en la actualidad para apalancar diversos procesos de cambio y de adaptación a las nuevas realidades políticas, económicas y sociales, por

parte de organizaciones de toda índole, lograr acuñar una categoría específica aplicable al sector público no es un ejercicio sencillo. Algunos autores parten de la base de definir la innovación en el sector público de manera simple como “*nuevas ideas que funcionan*”, para luego precisar que: “*La innovación exitosa es la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que dan lugar y se traducen en mejoras significativas en los resultados de eficiencia, eficacia y calidad*” (Mulgan y Albury, 2003).

Si se parte de esa base y asumiendo que toda revisión es insuficiente, se destacan en la literatura algunas distinciones que pueden ser de utilidad para los fines de nuestra reflexión. Entre ellas encontramos:

- “*La innovación es la aplicación de nuevas ideas para producir mejores resultados*” (ANAO, 2009).
- La innovación en el sector público radica en “*hacer algo diferente y deliberadamente con el fin de lograr ciertos objetivos o bien, cambios deliberados en el comportamiento con un objetivo específico en mente*” (Koch y Hauknes, 2006).
- Supone “*la búsqueda de soluciones creativas, inusuales o nuevas a los problemas y necesidades, incluyendo nuevos servicios y formas de organización y mejora de los procesos*” (Currie *et al*, sobre el concepto de *innovativeness*, 2008).
- La innovación en el sector público, “*debería ser definida en un sentido más amplio, como todo proceso de generación y aplicación de nuevas ideas capaces de mejorar la operatividad de las instituciones y elevar el nivel de vida de una sociedad*” (CEPREDE, 2006).
- La innovación no es en sí. “*Surge como una red de conversaciones que entrelaza relaciones y operaciones que ocurren en dominios disjuntos dando origen a un nuevo dominio relacional y operacional que resulta sorprendente y deseable a la vez*” (Maturana y Dávila, 2008).

Finalmente y como punto de inflexión, Geoff Mulgan (2007) nos propone que “*la innovación en el sector público significa que las nuevas ideas funcionen para la creación de valor público*”.

En síntesis, al hablar de innovación en el sector público hacemos referencia directa a:

Nuevas ideas (o conceptos) aplicadas (involucra un “*hacer*”);
Que responden a una necesidad específica o problema;
Que pueden involucrar cambios (deliberados) en el comportamiento de los agentes, las prácticas, procesos y/o productos (bienes y/o servicios públicos);
Que mejoran el desempeño institucional y generan resultados observables;
Que agregan valor público, contribuyen al fortalecimiento institucional y mejoran la calidad de vida de los ciudadanos;
Que mejoran los índices de eficacia, eficiencia y calidad en la prestación de servicios públicos;
Que, en definitiva, es un medio para un fin, no un fin en sí mismo.

2.2 LAS RAZONES PARA INNOVAR EN EL SECTOR PÚBLICO

Mulgan y Albury (2003), plantean que son múltiples las razones de peso para profundizar y potenciar los procesos innovadores al interior del sector público. Ello permitiría:

- **Responder más eficazmente a los cambios de las necesidades públicas y las crecientes expectativas ciudadanas** (sobretudo hoy en día, para superar el obsoleto enfoque *fordista* de “una talla única válida para todos” y la exigencia por un trato más personalizado y adaptado a las necesidades de los usuarios);
- **Contener los costes y aumentar la eficiencia**, especialmente en contextos de restricciones presupuestarias y políticas de austeridad fiscal;
- **Mejorar la prestación y los resultados de los servicios públicos**, especialmente para atender las áreas donde las pasadas políticas públicas han hecho pocos progresos o, sencillamente, han fracasado en sus resultados esperados e impacto; y
- **Aprovechar todo el potencial de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)**.

Por otro lado, Moran (2004) suscribe la tesis de que la innovación es central para el papel del sector público en el nuevo siglo y es un eslabón para fortalecer la democracia. Desde esta perspectiva, la innovación podría alinear mejor las actividades del gobierno y el sector público con las necesidades de los ciudadanos, y ayudar a resolver las fallas (tan frecuentes) en el diseño e implementación de las políticas públicas.

2.3 TIPOS Y NIVELES DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

Windrum (2008) nos entrega un interesante desglose sobre los tipos de innovación que podemos encontrar en el sector público. A saber:

1. **Innovación en los servicios** (la introducción de un nuevo servicio o una mejora de la calidad en un servicio existente);
2. **Innovación en la prestación de servicios** (alteraciones o cambios en las formas de proveer servicios públicos);
3. **Innovación administrativa y de organización** (cambios en las estructuras organizativas, en las prácticas de gestión y en las rutinas);
4. **Innovación conceptual** (desarrollo de nuevos puntos de vista o enfoques y el cuestionamiento de los supuestos existentes);
5. **Política de innovación** (cambios en el pensamiento o las intenciones de comportamiento), y
6. **Innovación sistémica** (nuevas o mejoradas formas de interactuar con otras organizaciones y fuentes de conocimiento).

Otra categorización que puede resultar útil hace referencia a tres niveles posibles de innovación en el sector público (Mulgan y Albury, 2003):

- **Innovaciones Incrementales:** Aquí encontramos las innovaciones que representan cambios menores a los servicios o procesos existentes. La mayoría de las innovaciones son de naturaleza incremental, no atraen la atención del público (incluso pasan anónimamente desapercibidas) y rara vez cambian el cómo las organizaciones están estructuradas o las relaciones dentro de ella. Sin embargo, las innovaciones incrementales son fundamentales para la consecución de mejoras en el sector público, porque contribuyen con pequeños pero continuos cambios en la entrega de servicios, apoya la adaptación de los éstos a las necesidades individuales y locales y supone una mejor relación calidad/costos de provisión. En resumen: cambios menores en los procesos y servicios existentes. Ejemplo: Introducción de una nueva herramienta de gestión; rediseño de un proceso; etc.
- **Innovaciones Radicales:** Menos frecuentes son las innovaciones que, o bien incluyen el desarrollo de nuevos servicios o la introducción de formas radicalmente nuevas de hacer las cosas en términos de procesos de organización o de prestación de servicios hacia los ciudadanos. Este tipo de innovaciones no alteran necesariamente la dinámica general de un sector pero suponen una mejora significativa en el rendimiento y las capacidades que la organización pública tiene para modular y responder a las expectativas de los usuarios del servicio. En resumen: nuevos servicios o formas de “*bacer las cosas*” en relación con el proceso o la prestación de servicios tradicional, manteniendo sin cambios la dinámica del sector. Ejemplos: Declaraciones de impuestos por Internet; solicitud y entrega de certificados *on-line*; etc.
- **Innovaciones Sistémicas o Transformacionales:** Generalmente son raras y escasas ya que este tipo de innovaciones, a menudo impulsadas por la aparición de nuevas tecnologías, dan lugar a nuevas estructuras en la fuerza de trabajo y nuevas formas y tipos de organización, transformando sectores enteros, y cambiando dramáticamente las relaciones inter-organizacionales y el desempeño general. Normalmente estas innovaciones toman décadas para mostrar plenamente sus efectos, ya que requieren cambios fundamentales en los entornos organizativo, social y cultural.
Las innovaciones sistémicas pueden ser también provocadas por cambios en la mentalidad, de paradigma o nuevas políticas. Ello implicaría la construcción de relaciones diferentes entre los usuarios y servicios, nuevas instituciones y relaciones entre ellas, nuevos regímenes de financiación, alteraciones mayores en la *gobernanza* y la rendición de cuentas, y no con poca frecuencia, una redistribución de los derechos y responsabilidades entre el público, los directivos y los profesionales. Es por ello que más adelante clasificaremos al *Open Government* dentro de esta categoría.

2.4 LAS BARRERAS Y OBSTÁCULOS A LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

Sobre la base de los resultados del Proyecto *PUBLIN* (2006) que generó una mirada comparada sobre la situación de la innovación en las Administraciones Públicas de la Unión Europea y adaptando parte de sus hallazgos a una mirada más global, podemos resumir brevemente cuáles son los principales obstáculos que encuentra la innovación en el sector público:

Tamaño y complejidad. El sector público está conformado por entidades muy complejas y a gran escala desde el punto de vista organizativo, lo que puede estimular y promover barreras internas a la innovación.

Herencia y legado. Las organizaciones del sector público son propensas a las prácticas y procedimientos arraigados. La manutención del *status quo* es la norma, no la excepción: “*Si funciona, no lo toques*”.

Resistencia de los profesionales/personal. Hay grupos de profesionales o funcionarios públicos con sus propias comunidades de práctica, sus propios sistemas de creencias y perspectivas. A ello sumamos los temas de resistencias en el espacio de la cultura organizacional pública: “*El que nada hace, nada teme*” (dicho popular).

La aversión al riesgo. Los organismos públicos están bajo la estrecha vigilancia de los políticos y los medios de comunicación, y los empleados no suelen ser recompensados por asumir riesgos ni existen los incentivos para hacer las cosas de otra manera.

Necesidad de realizar consultas y resultados poco claros. La amplia gama de actores involucrados y con intereses en juego (*stakeholders*), genera presiones por participación, por una fuerte exigencia de consultar y revisar los cambios previstos o planeados con cada uno de ellos. Complementariamente, en no pocas ocasiones los resultados del proceso no están del todo claros.

Ritmo y la magnitud del cambio. Han habido tantas reformas (exitosas, fracasadas e inconclusas) que los empleados públicos han pasado a “estar cansados o fatigados de la innovación” (*innovation fatigued*).

Ausencia de capacidad para el aprendizaje organizacional. Puede haber una falta de estructuras y mecanismos para la mejora del aprendizaje de la organización.

La resistencia del público al cambio. Elementos de la opinión pública pueden ser reacios o adversos a los riesgos: “*Más vale trámite conocido que procedimiento por conocer*”

Ausencia de recursos. Puede haber una falta de apoyo financiero o de carencia de conocimientos (capacidades, competencias, habilidades) o de servicios de apoyo y/o soporte a las iniciativas innovadoras.

Obstáculos técnicos. Puede haber una ausencia de soluciones tecnológicas para el problema en cuestión.

2.5 LOS PILARES DE LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

Mucho se ha debatido sobre los ejes clave (o factores críticos) que sustentarían procesos de innovación exitosos en el sector público. Para *PUBLIN* (2006), entre los factores más importantes para impulsar y facilitar la innovación encontramos:

Foco en la orientación a resolver problemas. Las personas innovan para resolver ciertos problemas (específicos y acotados).

Foco en la orientación a no resolver problemas. Las innovaciones pueden mejorar la situación anterior, lógica incrementalista.

Impulso político. El cambio estratégico requiere con frecuencia de un fuerte apoyo y voluntad política (desde arriba hacia abajo).

Crecimiento de una cultura de análisis crítico/evaluación. Las prácticas de evaluación pueden estimular la innovación.

Los mecanismos de apoyo a la innovación. Las autoridades pueden aplicar medidas de política destinadas a la financiación y al fomento de la innovación.

Capacidad de innovación. Los empleados públicos tienen a menudo un alto nivel de competencia profesional, creatividad y habilidad para la resolución de problemas.

Los factores/promotores de la competencia. Los objetivos de rendimiento o de mejora de los resultados pueden fomentar el uso de enfoques innovadores.

Los factores tecnológicos. La innovación tecnológica puede ser un factor determinante para innovaciones posteriores.

Las ONG y empresas privadas. Los modelos desarrollados por organizaciones no gubernamentales (ONG) y empresas privadas pueden ser adoptados por las instituciones públicas.

En contraste y a partir de un extenso trabajo empírico, el académico canadiense Sandford Borins (2006; 2010) ha logrado sintetizar desde la experiencia de más de 300 programas e iniciativas de innovación pública en todo el mundo, interesantes hallazgos sobre las características y pilares que sustentan el proceso innovador en este sector. La investigación de Borins es relevante porque ha sido capaz de proporcionar un análisis basado en la evidencia de lo que constituyen innovaciones exitosas en el sector público. Sobre dicha base, plantea cinco patrones o “*pilares*” que es posible observar en los proyectos e iniciativas innovadoras exitosas, ellos son:

Uso del enfoque de sistemas. Se refiere a la práctica de la comprensión, desarrollo y aplicación de la innovación en un contexto más amplio de interconexiones con otras organizaciones, actividades y preocupaciones. Ello incluye: (a) La realización de un análisis sistémico de cómo interactúa el problema a resolver con los demás temas y programas públicos; (b) Promover la coordinación entre organizaciones en el diseño y la aplicación de la innovación; y (c) Soluciones centradas en servicios integrados, con múltiples facetas que se ocupan de toda la persona (usuario), en lugar de optar por una compartimentación de sus necesidades, evitando duplicidades y otorgando prestaciones más integrales y adaptativas.

Uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs): El aprovechamiento efecti-

vo de las nuevas tecnologías constituye un catalizador para los programas de innovación en la prestación de mejores servicios públicos y pueden impactar significativamente en la eficacia de dichas prestaciones y en las operaciones de la organización. Las nuevas tecnologías ofrecen nuevas oportunidades para transformar la manera en que las organizaciones públicas llevan a cabo sus actividades.

Mejora de procesos: Se refiere a las innovaciones diseñadas para hacer que los procesos del sector público sean más rápidos, más amigables y accesibles.

Participación del sector privado y/o sectores de voluntariado / sociedad civil: El uso del sector privado/voluntariado/tercer sector para alcanzar fines públicos implica, entre otras cosas: (a) La apertura del sector público a la competencia del sector privado; (b) El desarrollo de asociaciones en las que la entrega se hace mediante el sector privado; y (c) La incorporación de voluntarios y organizaciones sociales al sector de servicios y a la participación activa de los usuarios.

El empoderamiento de las comunidades, los ciudadanos (usuarios) y los funcionarios públicos: Las innovaciones exitosas son las que consultan con las comunidades y los ciudadanos en lo que respecta a la mejora de los servicios públicos y la formulación de políticas, al escuchar sus puntos de vista e invitarlos a jugar un papel en la ejecución e implementación de los programas. Por otra parte, el potenciar a los funcionarios públicos (como colaboradores), estimula una mayor tolerancia para asumir riesgos, anima para tomar la iniciativa para el cambio y permite el desarrollo en propiedad de los nuevos programas y acciones innovadoras.

Finalmente y como enlace con en el territorio de las tecnologías y nuestra aproximación al concepto de *Open Government*, existe un amplio debate desde la mirada de los llamados *bloggers*¹¹, cuya presencia esta contribuyendo de manera concreta más allá de las fronteras académicas y con una intuición práctica que requiere tenerse en consideración. Un ejemplo de ello es la respuesta a la pregunta *¿Por qué es tan importante la innovación para la administración pública?*¹²:

- Porque, en pleno siglo XXI, el reto no es sólo ser más eficientes en la producción de servicios, sino proporcionar nuevos servicios que mejoren el bienestar de la ciudadanía.
- Porque, en pleno siglo XXI, el reto no es sólo la simplificación, sino la eliminación de trámites y la absoluta personalización.
- Porque la tecnología permite prestar servicio de manera más eficiente, más cómoda, más cercana, más adaptada, más personalizada... y esa es una vieja aspiración tanto de la administración pública como de la ciudadanía.
- Porque cualquier día los ciudadanos se van a hartar, van a prender fuego al palacio de la administración y se van a repartir nuestros despojos, a menos que seamos capaces de asombrarles con nuestra capacidad de aportarles valor.
- Porque existen miles de funcionarios que desean poder expresar su creatividad en su medio de trabajo. *Es más motivador construir que reparar.*
- Porque existen miles de ciudadanos que *desean participar en la construcción de la nueva administración pública. Es más enriquecedor participar que criticar.*

Fuente: Alorza, 2008.

3. (NODO 3) EL CAMINO ENTRE EL FENÓMENO DE LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO Y EL *OPEN GOVERNMENT*. ¿INNOVACIÓN RADICAL O RECUPERACIÓN/APLICACIÓN DE UNA VIEJA (BUENA) IDEA? UN PUENTE EN CONSTRUCCIÓN (COLABORATIVA).

“En vez de gobernarnos un grupo de jóvenes competentes y con energía, dirigen el país cincuentones cansados y cínicos que sólo quieren evitarse problemas”.

“Yes, Minister”, Equal Opportunities, BBC 1982

Para algunos, el *Open Government* o Gobierno Abierto (en adelante, *Ogov*) es una etiqueta nueva para la aplicación de una idea vieja que se ha visto potenciada por los reconocidos avances y beneficios del uso intensivo de las TICs y la Web 2.0, que en su estado actual se parece más a las nuevas ropas del emperador que a otra cosa. Para otros –dentro de los cuales el autor de estas líneas podría incluirse-, se trata del prólogo potencial de un nuevo camino cuya hoja de ruta incluiría una revisión, cuestionamiento y transformación radical del modo en que hemos venido entendiendo la gestión de los asuntos públicos, las instituciones y, muy fundamentalmente, la democracia.

3.1 ALGUNOS ANTECEDENTES SOBRE EL OGOV: LA EXCEPCIONAL CONVERGENCIA ENTRE LOS MARCOS NORMATIVOS-INSTITUCIONALES Y LAS TICs

“En la era de la información, la sostenibilidad del sector público dependerá también de que asuma una cultura laboral de la innovación basada en la pasión creativa en red y en una relación más flexible con el tiempo, algo que sólo es posible si se efectúa un cambio consciente de la cultura de la administración pública. Solamente a través de tales mejoras de la productividad basadas en la innovación podrá el sector público continuar suministrando una base sostenible para la era de la información global y no será eliminado por obsoleto”.

Pekka Himmanen (2006).

En los últimos años hemos sido testigos de una potente tendencia a que los Estados promuevan leyes de acceso a la información pública y la implementación de diversos dispositivos institucionales.

les para potenciar los niveles de transparencia, probidad y participación ciudadana en los asuntos públicos. Allí radica uno de los principales pilares que sustentan la corriente del *Ogov* que, desde una perspectiva basada en el tejido jurídico-institucional y en normas fundamentales para la gestión de los asuntos públicos desde el gobierno y sus organismos, promueve un tipo de relación distinta a la que acostumbrábamos observar en el vínculo entre gobernantes y gobernados.

Es así, como el derecho de acceso a la información ha ido ganando espacio en la agenda de transparencia y fortalecimiento institucional en todo el mundo a partir de una oleada de legislaciones que se orientan a regular su aplicación. A la fecha, se cuenta con más de 90 países que han dado contenido pragmático al acceso a la información dentro de los cuales se destacan los avances realizados en Latinoamérica que registra alrededor de una docena de países con legislación en la materia, algunos de desarrollo reciente como Chile y Uruguay, y otros en debate y proceso de aprobación, como Argentina y Brasil (Bertoni, 2010). Ello ha sido fundamental en los esfuerzos desplegados por crear una nueva cultura de apertura y ajustar la mentalidad (y los paradigmas) que hacían de los asuntos públicos algo ajeno al ciudadano, permitiendo nuevos y generosos espacios para el *accountability*, la transparencia y el control de la corrupción que, por otro lado, presionan de manera insistente por una nueva actitud, nuevas prácticas y una disposición lejana a la que actualmente se percibe en los servicios públicos y los gobiernos.

A lo anterior contribuyen, por otro lado, los avances tecnológicos que hoy permiten cosas tan novedosas como la posibilidad de los británicos de saber en menos de un minuto en que se han gastado los impuestos (www.wheredidmytaxgo.co.uk) o aplicaciones más pedestres que permiten conocer la probabilidad de que un vuelo en los Estados Unidos llegue puntual, tarde o adelantado (<http://flyontime.us>). Todo ello diseñado y construido a partir de los datos liberados por los gobiernos y transformados por grupos de ciudadanos mediante aplicaciones sencillas y útiles, y por sobre todo, disponibles para quienes lo necesiten¹³.

Resumiendo, es interesante – por no decir sorprendente, que justamente el *Ogov* encuentre uno de sus principales aliados en pavimentar el camino hacia el acceso a la información pública en leyes y normativas definidas constitucionalmente en la mayoría de los casos conocidos hasta ahora. Parece paradójico pero comienza a existir una suerte de sincronía entre los cauces del andamiaje legal-normativo y los medios tecnológicos, cosa del todo poco frecuente en nuestras sociedades. Ello constituye un primer signo de colaboración y/o convergencia que es menester tener en cuenta: *De la apertura de datos a la apertura de mentes*.

Todo ello pone de manifiesto el advenimiento de una nueva configuración paradigmática que aún no destila formas definitivas pero que entrega fugaces orientaciones sobre lo que podría ser el futuro de los asuntos públicos, y desde donde el *Ogov* puede perfectamente ser reconocido como una revolución silenciosa que podría ubicarse – de manera potencial – en el plano de las innovaciones de carácter sistémico o transformacional, cuyo efecto *dominó* genere un impacto profundo en la manera de entender, estar y actuar en nuestras democracias, sus prácticas constitutivas y las instituciones que la configuran.

“La información es poder. Y el poder se resiste a compartirla, como si fuera de su propiedad y no perteneciera al conjunto de los ciudadanos, que la sufragaron con sus impuestos”.

Una ley regulará el “derecho a saber” de los ciudadanos ante la Administración,
Diario El País, 16 de agosto de 2010.

4. (NODO 4) OPEN GOVERNMENT: ¿UN NUEVO PARADIGMA EN GESTIÓN PÚBLICA?

“Gobernar es muy importante pero no conozco a nadie que lo haga”.

“Yes, Minister”, Equal Opportunities, BBC 1982

“Los estudios sobre las tecnologías de la información y la comunicación demuestran, una vez más, lo que los historiadores de la tecnología establecieron hace tiempo: que la tecnología sólo puede cumplir sus promesas en el marco de transformaciones culturales, organizativas e institucionales”.

Rosalind Williams

4.1 OPEN GOVERNMENT/GOBIERNO ABIERTO: ¿DE QUÉ ESTAMOS HABLANDO?

El concepto de *Open Government* (*Ogov*) se encuentra en plena expansión y en permanente redefinición (Calderón y Lorenzo, 2010). La exitosa campaña electoral que llevó a Obama a la presidencia de los Estados Unidos ha generado una especie de revolución en los procesos electorales de distintos países del mundo que, tomando dicho caso y la experiencia disponible, se han embarcado a replicar y probar los supuestos beneficios de esta nueva forma de hacer política¹⁴. El uso de las herramientas de la Web 2.0 ha contribuido de manera decisiva a un cambio en los patrones y formas de trabajo en el espacio político. En paralelo, en las Administraciones Públicas desde fines de los años 90 del siglo XX, se fue incorporando de manera progresiva el concepto de “gobierno electrónico” o “administración electrónica” (*e-Gov*), como medio para impulsar nuevas transformaciones en los

modelos de gestión del sector público y como eje paradigmático de una nueva camada de reformas que depositaban su fe en las posibilidades que demostraba tener el uso intensivo de las TICs.

En la mayoría de los casos se ha tendido a confundir este emergente concepto con la incorporación y uso intensivo de TICs en las Administraciones Públicas, sobretodo en su vertiente más sofisticada y vigorosa en la actualidad dentro del marco de la llamada “Web 2.0”, que supone trabajar profundamente mediante redes sociales, complejos espacios de interrelación y colaboración, entre otros. Ello evidencia una tendencia que puede ser del todo peligrosa y que pueda llevarnos a engaños y espejismos: “maquillar” tecnológicamente al sector público no resuelve las dinámicas de fondo y los incentivos perversos a continuar gestionando “*tal cual como se ha hecho siempre*”. De hecho, muchos proyectos vinculados a la estrategia de “gobierno electrónico” fracasaron por inspirarse de manera exagerada (y casi ingenua) en la quimera de que la “herramienta o dispositivo tecnológico” resolvería el problema que se pretendía abordar y generaría externalidades hacia otros ámbitos del espacio organizacional e inclusive, a otros sectores de la Administración¹⁵.

En el fondo, sigue vigente la crítica más perenne respecto a que las prácticas en el sector público (y sus fundamentos) siguen sin trastocarse y se cristalizan en elementos inmutables cuyo efecto es, en última instancia, trabar cualquier iniciativa de cambio que ponga en evidencia la necesidad de cuestionarlos o siquiera tratar de mejorarlos.

4.2 ENSAYANDO ALGUNAS DISTINCIONES

En los últimos años, se ha escrito de manera profusa y diversa sobre qué debiera entenderse por *Ogov*. Para comenzar a entender los avances sobre este fenómeno y en sintonía con la doctrina *Open*, partiremos con la siguiente definición construida colaborativamente: *El Gobierno Abierto es la doctrina política que sostiene que las actividades del gobierno y de la administración pública deben ser y estar abiertas a todos los niveles posibles para el escrutinio y supervisión eficaz de los ciudadanos. En su más amplio sentido, se opone a la razón del Estado de legitimar como secreto (de Estado) cierta información aduciendo a temas de seguridad* (Wikipedia, 2010)¹⁶.

Recientemente, se ha publicado el primer libro en español sobre *Ogov* y allí, de manera adicional a las interesantes reflexiones sobre el tema, nos encontramos con la siguiente propuesta: *Un Gobierno Abierto es aquel que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de oír lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente* (Calderón y Lorenzo, 2010). Afirman además, que más allá del movimiento *Open Source* que es una de las fuentes inspiradoras del *Ogov*, es menester distinguir entre los logros alcanzados por las estrategias del llamado “gobierno electrónico” o “e-administración” y esta nueva mirada sobre los asuntos públicos: *“Cuando hablamos de e-administración nos referimos a la aplicación de las TICs y sus herramientas a los procedimientos administrativos preexistentes, es decir, no estamos hablando de cambios en los valores o procedimientos, sino de pura tecnología. No repensamos la administración, solo tecnificamos procesos. El e-government (e-Gov) no transforma la socie-*

dad, simplemente –y no es poco – hace más fácil la vida a los ciudadanos. Por el contrario cuando hablamos de Ogov estamos hablando fundamentalmente de valores, hablamos de repensar administraciones y gobiernos, sus procedimientos y sus dogmas”.

En la misma línea acerca del uso de códigos abiertos, el concepto de *Ogov* apela a un modelo de administración en la que lo relacional cobra principal protagonismo: Una administración “*abierta*” se abre a la ciudadanía, pero también a las demás administraciones, y a otras organizaciones colaboradoras (Guadián, 2009). Ello tiene mucho que ver con la red y, por tanto, una administración “*abierta*” es una administración en red. De allí que los principales rasgos distintivos del *Ogov* que se sugieren son que las administraciones y/o gobiernos abiertos:

- Escuchan las conversaciones que ya se están produciendo en la red sobre lo público, contribuyendo en ellas cuando su aportación pueda enriquecer la iniciativa surgida desde la ciudadanía.
- Conversan con la ciudadanía, promoviendo su participación activa y teniendo en cuenta su opinión en la toma de decisiones.
- Conversan entre sí, colaborando en el diseño y en la ejecución de las políticas públicas, en el diseño y en la prestación de los servicios públicos, y compartiendo recursos y servicios comunes.
- Conversan con las organizaciones colaboradoras, con y sin fines de lucro, estableciendo alianzas de colaboración público-privada generadoras de valor social.
- Comparten la información y el conocimiento, con el único límite de la protección y privacidad de los datos, y promueven la cultura colaborativa de la ciudadanía y de las empresas.
- Utilizan y promueven la utilización de las herramientas de la Web 2.0 y del software libre, favoreciendo un rol activo de la ciudadanía en la generación de contenidos y contribuyendo al desarrollo de programas de uso gratuito para la comunidad.
- Promueven la generación del contexto adecuado en el que aflore la iniciativa social y se produzcan conversaciones entre la ciudadanía, las empresas, las organizaciones sin fines de lucro y los agentes sociales en general, para obtener respuestas satisfactorias a las necesidades y demandas de la sociedad.
- Anteponen el interés general de la ciudadanía a los particulares de los partidos políticos, los cuerpos funcionariales, los sindicatos, los *lobbies* empresariales y demás grupos de presión.
- Facilitan el crecimiento personal y profesional de todas las personas involucradas en su funcionamiento, entendiendo que la administración son “*personas al servicio de las personas*” y que la satisfacción individual contribuye a la de la comunidad.
- Experimentan, asumen riesgos e innovan, en un camino sin fin (*beta* permanente) hacia una sociedad mejor.
- Actúan con humildad dejando al margen las viejas actitudes administrativas impregnadas por una cierta prepotencia.
- Resuelven los problemas de aislamiento, fragmentación e “*insularidad*” a través de modelos de trabajo colaborativo fomentando altos niveles de confianza, reciprocidad y cooperación dentro y entre organizaciones.
- Apuestan por fórmulas “*win-win*” frente a la clásica pauta del “*yo produzco-tú soportas*”.

Fuente: Adaptado y mejorado a partir de Guadián, 2009.

Visto de este modo, *Ogov* es la forma de relacionarse entre la Administración Pública y los ciudadanos, que se caracteriza por el establecimiento de canales de comunicación y contacto directo entre ellos, entablando una constante conversación con el fin de oír lo que dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente (Llinares, 2008).

Además, la distancia del *Ogov* frente al *e-Gov* parece relevante: El *e-Gov* aumenta la transparencia de la administración, facilita las gestiones administrativas de la ciudadanía y le otorga un mayor control sobre sus expedientes (Ramírez Alujas *et al*, 2003), pero no resuelve la asignatura pendiente de la participación, ni garantiza el funcionamiento en red de todos los agentes involucrados en “lo público”, aunque comienza a utilizar herramientas y tecnologías que pueden facilitar la transición hacia modelos más avanzados (Guadián, 2009). Ello no es trivial en nuestro debate pues en muchos casos, la trampa del *e-Gov* se encuentra en la seducción simplista del uso intensivo (y adecuado) de las TICs *per se* en las organizaciones públicas, limitando su alcance a la mera introducción de tecnología para hacer lo mismo que se ha hecho siempre, pero de una forma más cómoda, algo así como *digitalizar la burocracia*, lo que antes era un trámite presencial en ventanilla ahora se transforma en un formulario *on-line* en la pantalla sin un cambio en el trasfondo de prácticas y cultura organizativa que, de manera imperceptible para el ciudadano, esconde el *front-office*. Pero no aborda de una manera decidida la transformación real de las relaciones entre las administraciones, la ciudadanía, las empresas, las organizaciones sin fines de lucro y los agentes sociales en general. Dicho fenómeno nos puede llevar a evidenciar que en no pocos casos se esté haciendo “*eficientemente lo incorrecto*”.

4.3 LA EVOLUCIÓN CONSTANTE. DESDE EL ACCESO A LA INFORMACIÓN, A LOS CÓDIGOS ABIERTOS Y DE LA COLABORACIÓN AL OGOV

a) Libertad y acceso a la información.

Un gobierno abierto es ampliamente visto como una característica clave de la práctica democrática contemporánea y ha estado a menudo vinculado a la aprobación de marcos legales sobre libertad de información, prensa, entre otros. Considerando lo expuesto antes, en su acepción original está directamente relacionada con el concepto *FOI (Freedom Of Information)*¹⁷. Desde que un país como los Estados Unidos aprobara la Ley de Libertad de Información (*Free Of Information Act - FOIA*) en 1966, se han multiplicado rápidamente los esfuerzos en otros lugares del mundo. Dinamarca y Noruega aprobaron leyes equivalentes en 1970, Francia y los Países Bajos en 1978, Australia, Canadá y Nueva Zelanda en 1982, Hungría en 1992, Irlanda y Tailandia en 1997, Corea del Sur en 1998, el Reino Unido en 2000, Japón y México en 2002, la India y Alemania en 2005.

b) *Open Source Governance y Wiki Government.*

Por otro lado y tras los cambios que se han ido produciendo en el entorno de Internet, el concepto de *Ogov* ha ampliado sus acepciones y morfología. Entre los desarrollos recientes, encontramos la teoría de la ***Gobernanza de Código Abierto*** (*Open Source Governance*) que aboga por la aplicación de la filosofía del movimiento del Software Libre y de contenidos abiertos a los principios democráticos, para permitir que cualquier ciudadano interesado en participar y estar más directamente implicado en el proceso legislativo, pueda hacerlo (ya sea en la elaboración y debate de una ley como en el de la creación de una determinada política pública, como símil al fenómeno de elaboración de un documento *Wiki*).

Vinculado estrechamente con lo anterior, ha surgido la aplicación del concepto de *Wiki* como herramienta colaborativa y es allí donde aparece otro neologismo a este nuevo escenario en los asuntos públicos en el siglo XXI: ***WikiGovernment***, o si se prefiere, agregar el principio *Wiki* a la definición y elaboración de las leyes por parte de los ciudadanos: "*Wikigovernment*₁₈ es un modelo de gobierno basado en los conceptos de código abierto y "Wiki"(...) El pináculo de esta teoría es que permite a miembros de la comunidad en cualquier jurisdicción el acceso directo a sus leyes. Utilizando el estilo de edición Wiki, las personas pueden realmente editar –y procesar– sus demandas en las leyes”.

c) *Open Politics.*

Finalmente, llegamos al meollo de la participación y la figura del gestor político a la que se traslada todo lo anterior creándose el concepto de ***Open Politics***. Esta teoría combina aspectos de los movimientos de software libre y contenidos abiertos, reclama la promoción de métodos de toma de decisiones más abiertos, menos antagónicos, y más capaces de determinar lo que es de interés público con respecto a las cuestiones de política pública. En este ámbito, resulta interesante revisar los criterios que lo sustentan:

- Cualquiera puede participar, incluso anónimamente;
- Todos los participantes son iguales, y resuelven las disputas a través de la igualdad de las relaciones de poder;
- Todas las acciones son transparentes, y nadie tiene más poder para revisarlas que cualquier otro;
- Todas las contribuciones son registradas y preservadas, y estos registros no pueden ser alterados;
- Toda deliberación se estructura, o se pueden poner en forma estructurada para resolver disputas;
- Todo el contenido es organizado/reorganizado por los participantes;
- El comportamiento partidista está limitado por el formato, las reglas establecidas por las facciones propias, y las leyes existentes en la sociedad o comunidad que se verán afectados por la decisión política;
- El control del foro puede, al menos en teoría, pasar a la mayoría de los usuarios de confianza, no a los que empezaron el foro.

Fuente: Traducido y adaptado de Wikipedia “Open Source Governance” (2010).

5. (NODO 5) GOBIERNO ABIERTO: DE LOS PRINCIPIOS A LA PRÁCTICA. TRES CASOS Y UNOS CUANTOS LUGARES COMUNES

*“Los ciudadanos tienen derecho a no saber... (Absoluta discreción).
No se le da a la gente lo que quiere si no lo que le conviene”.*

“Yes, Minister”, Open Government, BBC 1980.

Para validar (o refutar) lo que hemos planteado hasta ahora desde la reflexión teórica, presentamos tres interesantes casos sobre diseño e implementación de estrategias de *Ogov*. Por su relevancia, hemos querido revisar las que recientemente han impulsado el Gobierno del Presidente Obama en Estados Unidos y lo que el Gobierno Británico ha venido desarrollando, como marcos de reforma con cobertura nacional. Por otro lado, hemos incluido la experiencia de la estrategia impulsada a partir del año 2010 por el Gobierno del País Vasco como un caso en el espacio territorial (regional y local) en el marco del modelo de *Comunidades Autónomas* en España.

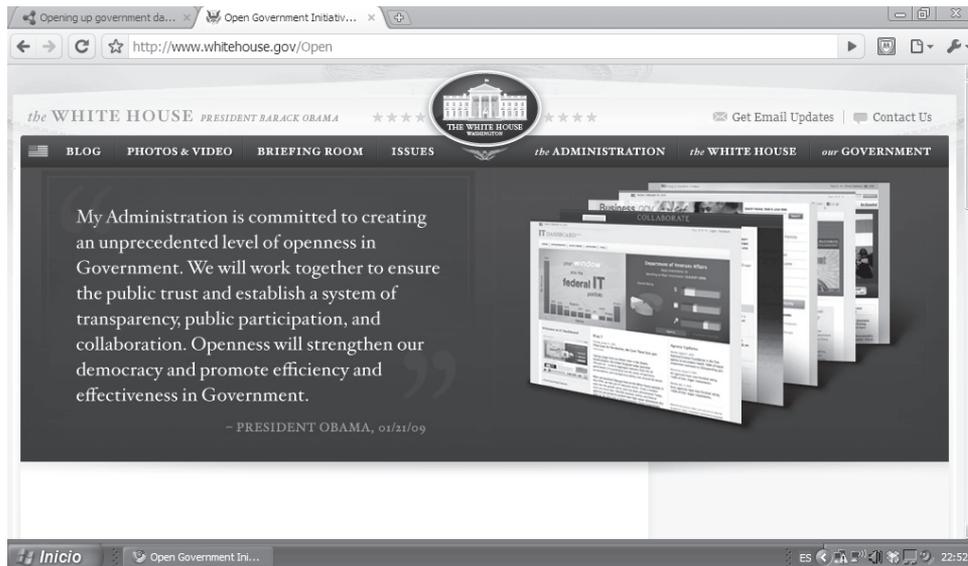
5.1 LA APUESTA DEL GOBIERNO DEL PRESIDENTE OBAMA. DEJANDO QUE BRILLE EL SOL: DANDO LA BIENVENIDA A LA NUEVA ERA DEL GOBIERNO ABIERTO

Uno de los principales referentes empíricos sobre el avance del *Ogov* lo constituye la iniciativa emprendida por el Gobierno del Presidente Obama en Estados Unidos (Figura 1). El primer movimiento se cristalizó en el lanzamiento de un *Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto* donde, de paso, se definieron los tres pilares que sustentan la estrategia y el sentido del *Ogov*, en palabras del propio Presidente Obama:

*“Mi administración está comprometida a crear un nivel de apertura sin precedentes en el gobierno. Vamos a trabajar juntos para asegurar la confianza pública y establecer un sistema de **transparencia, participación pública, y colaboración**. La apertura fortalecerá nuestra democracia y promoverá la eficiencia y la eficacia en el gobierno”.*

Presidente Barack Obama, 21 de enero de 2009.

Figura 1. Open Government Initiative



Fuente: <http://www.whitehouse.gov/open/about>

Así, la Administración Obama está dando nueva forma gobierno en función de tres valores fundamentales:

- **Transparencia.** El Gobierno debe ofrecer a los ciudadanos información acerca de lo que está haciendo y de lo que puede ser considerado responsable.
- **Participación.** El Gobierno debe solicitar activamente los conocimientos especializados de las afueras de Washington para que diseñe políticas con el beneficio de contar con la mejor información.
- **Colaboración.** Los funcionarios del gobierno deben trabajar juntos entre sí y con los ciudadanos como parte del ejercicio de su trabajo de resolver los problemas nacionales.

En diciembre de 2009, se lanzó un segundo memorando para los Jefes de Departamentos Ejecutivos y Agencias llamado *“Directiva de Gobierno Abierto”*¹⁹. En él, se definen cuatro pasos para concretar la estrategia y dar un sentido de coherencia a las acciones emprendidas, que son:

1. **Publicar información del Gobierno en línea.**
2. **Mejorar la Calidad de la Información del Gobierno.**
3. **Crear e institucionalizar una cultura de Gobierno Abierto.**
4. **Crear un marco normativo apropiado para el Gobierno Abierto.**

A partir de dichos pasos, se establecieron una serie de hitos relevantes a cumplir por las agencias gubernamentales (Cuadro 2), que permitieran ser expresión de la decidida voluntad y férreo

compromiso por instalar la doctrina del *Ogov* de manera progresiva, detallada y rigurosa dentro del ADN institucional del sector público norteamericano.

Cuadro 2. Hitos de la Directiva de *Ogov*.

Dentro de 45 días	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada agencia publicará en Data.gov al menos tres nuevos conjuntos de datos de alto valor. ▪ Establecimiento de un Grupo de Trabajo transversal sobre <i>Ogov</i>.
Dentro de 60 días	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada agencia deberá crear una página Web bajo la consigna de <i>Ogov</i> que servirá de puerta de entrada para las actividades relacionadas con la Directiva ▪ Creación de un Panel para realizar seguimiento y evaluación de los planes de <i>Ogov</i> de las agencias para el Poder Ejecutivo.
Dentro de 90 días	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se emitirá un marco de referencia para las agencias en vías de usar los desafíos y otras estrategias de apoyo sobre incentivos para mejorar el <i>Ogov</i>.
Dentro de 120 días	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las agencias gubernamentales deberán publicar sus planes <i>Ogov</i>, describiendo las medidas destinadas a mejorar la transparencia y promover la participación pública y la colaboración. ▪ En base a lo anterior, se revisarán las políticas de información del gobierno existentes y, donde sea necesario, se orientará para aclarar acciones y/o se propondrán modificaciones para promover una mayor apertura.

Fuente: Adaptado de *Open Government Directive* (2009).

Complementariamente, en esas mismas fechas se lanzó el primer reporte sobre los progresos de dicha estrategia y según se indica, destaca un nuevo marco de referencia sobre la política de *Ogov* y la hoja de ruta para el futuro inmediato. En su introducción se vuelve a justificar su existencia: “*Durante demasiado tiempo, el pueblo estadounidense ha experimentado una cultura del secreto en Washington, donde la información está retenida, el dinero de los contribuyentes desaparece sin dejar rastro, y los grupos de presión ejercen una influencia indebida*” (Open Government. *A progress Report to the American People*, 2009).

Ello se suma a la existencia de numerosas iniciativas adicionales²⁰ que complementan los compromisos establecidos en la Directiva de *Ogov* y que se resumen en que la Administración Obama actualmente está:

- Experimentando con nuevas técnicas y herramientas para mejorar la participación ciudadana en la formulación e implementación de las políticas públicas y reglamentación.
- Ampliando lo ofertado en el sitio *Apps.gov*, una plataforma de apoyo a las agencias gubernamentales que proporciona herramientas de software *amigable* en sus parámetros de servicio para que cada agencia que quiera crear un blog, una wiki, cambiar su plataforma, u otra herramienta de participación ciudadana puedan desarrollarla fácilmente.
- Diseñando, mediante consulta pública, el tablero de instrumentos de *Ogov* (*Open Government Dashboard*) que se solicita en la Directiva y asegurar que ofrece indicadores

concretos para medir el progreso hacia un gobierno más responsable y abierto.

- Ampliando la “*Galería de Innovaciones*” sobre *Ogov* (www.whitehouse.gov/open), mostrando ejemplos de la estrategia en acción. A través de videos, una breve descripción e información de contacto, la galería facilita el intercambio de mejores prácticas.
- Estableciendo *Comités de Acción de Vía Rápida* para avanzar inmediata y concretamente sobre los problemas crónicos que impiden un gobierno abierto.
- Desarrollando “*comunidades de práctica*” para facilitar el intercambio de ideas y los código de software a través de los organismos y distintos niveles de gobierno.

Finalmente, se define que la clave para lograr un gobierno abierto en la práctica es que los principales líderes estén comprometidos con los valores de la transparencia, la participación y la colaboración como una forma de trabajar, y ello supone reclutar a los mejores para innovar en todo el gobierno. De allí que, como reflejo de ello, se haya creado la figura del *Director Jefe de Tecnología* a nivel nacional. Dicha instancia se puede definir como un “*emprendimiento de política*” en el plano organizacional, diseñado para implementar las nuevas tecnologías y promover estrategias abiertas para alcanzar las prioridades de la Directiva. Se espera que ello sea imitado por las agencias gubernamentales, nombrando a sus propios *Jefes de Tecnología* o asesores de innovación para que ellos asuman el liderazgo en la promoción del cambio y la mejora de la eficacia y eficiencia mediante la aplicación de las nuevas tecnologías.

5.2 LA EXPERIENCIA DEL REINO UNIDO: *OPEN DATA UK*

Data.gov.uk es una parte fundamental de la labor del gobierno británico en materia de *Ogov*, que ha sido liderada por el Consejo para la Transparencia. Su implementación está siendo conducida por el *Equipo de Transparencia y Compromiso Digital* de la Oficina del Gabinete (*Cabinet Office*, especie de Ministerio de la Presidencia), trabajando en todos los departamentos del gobierno para asegurar que los datos se liberen de una manera oportuna y accesible. Este trabajo cuenta con el apoyo de Sir Tim Berners-Lee₂₁ (creador de la *World Wide Web*) y el profesor Nigel Shadbolt.

De este modo, el sitio <http://data.gov.uk> busca cristalizar los esfuerzos por avanzar en la estrategia de *Ogov* del Reino Unido y así, dar forma a la utilización de la riqueza de los datos en manos del gobierno. Ello se relaciona con lo que el Grupo de Trabajo sobre el *Poder de la Información* reportara en su informe y que respecto al uso de datos, significa que deben ser₂₂: a) Fáciles de encontrar; b) Fáciles de licenciar, y c) De fácil reutilización.

Por otro lado, el enfoque de esta iniciativa radica fundamentalmente en:

- **Trabajar con la Web;**
- **Mantener las cosas simples:** nuestro objetivo es hacer los menores cambios posibles que puedan mejorar el trabajo en y con la Web;
- **Trabajar al grano:** no estamos buscando reconstruir el mundo. Nosotros apreciamos que algunas cosas tomen tiempo; otros que se puedan hacer relativamente rápido. Todo tiene su propio tiempo y ritmo;
- **El uso de estándares abiertos, códigos abiertos y la apertura de datos:** estos son los principales elementos de un sistema modular, sostenible; y
- **La creación de comunidades, y trabajar con y a través de ellas** (tanto en el interior de las Administraciones Públicas como fuera de ellas).

Fuente: Sitio Web <http://data.gov.uk/>

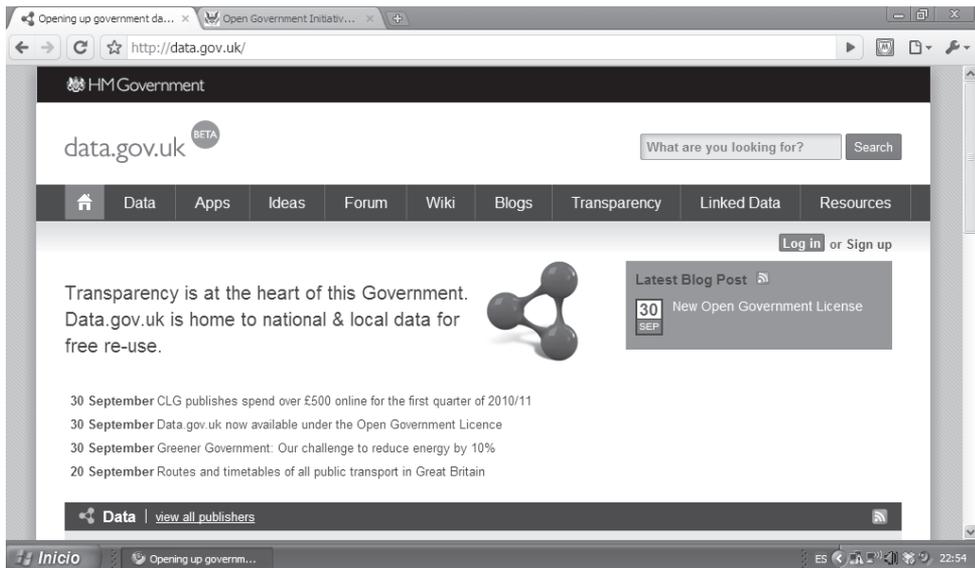
El desglose de esta experiencia nos lleva a encontrar un diseño (Figura 2) que si bien esta más orientado al concepto del uso intensivo de *Open Data* (su esencia y propósito de fondo), incluye interesantes aproximaciones (en la forma) sobre trabajo colaborativo, participación activa de usuarios y/o miembros de la comunidad (ideas, diseño y desarrollo de aplicaciones y otros proyectos), tablero de transparencia, entre otros. A continuación se detallan las principales características visibles de este interesante proyecto (Cuadro 3):

Cuadro 3. Desglose del Sitio Web Data.gov.uk

Datos	Espacio donde se pueden buscar todos los datos disponibles y de uso común, viendo las etiquetas para buscar la información que se desea.
Aplicaciones	Espacio donde se pueden buscar y encontrar todas las aplicaciones disponibles que ya han sido compartidas, y compartir las propias con la comunidad.
Ideas	Para acceder a ver y consultar las grandes ideas que tiene la gente para la construcción de aplicaciones de datos del gobierno y añadir sugerencias propias.
Foro de discusión	<p>Tópicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Debate general</u>: Debate general sobre los datos, el uso de los datos, la apertura y la transparencia. ▪ <u>Utilización de los datos</u>: Las discusiones sobre cómo trabajar sobre el uso y visualización de la apertura de datos. ▪ <u>Publicación de los datos</u>: Todo lo relativo a la publicación de datos: herramientas, ontologías, bastante sobre cómo crear su primer RDF (<i>Resource Description Framework</i>) o Marco de Descripción de Recursos, etc. ▪ <u>Herramientas y Aplicaciones</u>: Un lugar para hablar de aplicaciones, y destacar/comentar los nuevos desarrollos de aplicaciones para obtener retroalimentación. ▪ <u>Construcción de equipos</u>: Un lugar para encontrar a otras personas interesadas en ayudar a desarrollar sus ideas sobre uso de la apertura de datos.
Wiki	Espacio orientado al trabajo colaborativo. Se puede trabajar en conjunto para compartir técnicas, ideas, herramientas y resolver problemas, utilizando los datos del Gobierno del Reino Unido y otras fuentes para ayudar a las personas a entender y sacar más partido de su ámbito de acción, de los temas de interés, y del mundo en que vivimos.
Blog (Bitácora)	Espacio donde se mantiene actualizado, para los usuarios y miembros de la comunidad, noticias y eventos que se relacionan con el sitio y apertura de datos. En esta sección se destacan los trabajos o aportes de otros miembros a través de artículos o notas como <i>invitado</i> , y se busca retroalimentación por la vía de comentarios, consejos y ayuda sobre lo que debe centrarse en los próximos aportes.
Tablero de Transparencia	<p>Contiene diversa información (y noticias) sobre los avances y desarrollos en materia de transparencia tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Convocatorias públicas para conjuntos de datos ▪ Documentos de las reuniones del nuevo <i>Consejo para la Transparencia del Sector Público</i> ▪ Principios de Transparencia de los Datos Públicos
Datos vinculados	Sobre promoción de la Web Semántica: La combinación de las diferentes fuentes de datos nunca ha sido fácil, pero la Web semántica permitirá que los datos puedan trabajarse fácilmente a través y cruzando las fronteras.
Recursos	Dispone de enlaces a páginas que pueden ser de utilidad para apoyar los diversos aspectos de data.gov.uk. Se recomienda el uso de la <i>Wiki</i> de la comunidad si se tienen preguntas o problemas.

Fuente: Adaptado del Sitio Web <http://data.gov.uk/>

Figura 2. Data.gov.uk



Fuente: Sitio Web <http://data.gov.uk/>

Al mismo tiempo, se destaca un espacio permanente donde encontramos atractivas invitaciones y/o plataformas de trabajo:

<p><i>¿Usted ha utilizado los datos para crear una aplicación?</i></p> <p>Háganos saber ... Comparta su aplicación</p>	<p><i>¿Tienes una buena idea para (el uso de) los datos?</i></p> <p>Podemos ayudarle a encontrar un desarrollador... Comparta su idea</p>	<p><i>¿Quieres más datos?</i></p> <p>Solicitud de nuevos datos</p>
--	---	--

Finalmente, a la fecha no se dispone de evaluaciones concretas sobre el avance de esta iniciativa que, según se constata en los medios, se posicionó con más vigor en la agenda británica después de los escándalos sobre gastos y conductas inapropiadas de miembros de la Cámara de los Comunes en el año 2009.

No obstante y como factor crítico en este caso, resulta interesante que en el Reino Unido las iniciativas de *Ogov* han sido en gran medida impulsadas desde fuera del gobierno. Un conocido y notable ejemplo de ello es el valioso trabajo realizado por *mysociety.org*, creador de los sitios Web www.TheyWorkForYou.com y www.FixMyStreet.com, el primero orientado a conocer y monitorear el desempeño de los políticos, y el segundo a denunciar y colaborar en el arreglo de averías y problemas en las calles, desde la acción ciudadana.

5.3 EL CASO DE EUSKADI (GOBIERNO DEL PAÍS VASCO): PORTAL IREKIA- GOBIERNO ABIERTO

Un notable y reciente caso de *Ogov* lo constituye la estrategia del Gobierno del País Vasco a través de su iniciativa *Irekia*₂₃ (abierto en euskera), que según su propia definición “*es un canal de comunicación directa entre la ciudadanía y la Administración a través de Internet y que se basa en los tres ejes principales del Open Government*”:

- 1. Transparencia.** Desde el ejecutivo se pondrá a disposición de la ciudadanía informaciones y datos en tiempo real sobre su actividad, actuaciones, decisiones, planes e intenciones;
- 2. Participación.** Todas las actuaciones, leyes, decretos, medidas o decisiones de otro tipo que tome el Gobierno podrán ser debatidas, valoradas, criticadas y completadas (incluso antes de su elaboración) con las opiniones de los ciudadanos.
Estas aportaciones se podrán realizar sobre las medidas impulsadas por el Gobierno pero también el ciudadano podrá plantear sus propias propuestas, ideas o iniciativas para ser discutidas y analizadas entre todos.
- 3. Colaboración.** El Gobierno Vasco quiere colaborar con la ciudadanía, las empresas, las ONGs y el resto de las administraciones vascas, aportando a todas ellas herramientas innovadoras y nuevos métodos de trabajo colaborativos.
Les escucharemos y trabajaremos juntos para construir una sociedad más conectada.

Fuente: Portal Irekia - Gobierno Abierto (2010).

La justificación y fundamentos de esta iniciativa nos iluminan en el camino que el Gobierno Vasco ha comenzado a recorrer: “*Uno de los problemas habituales que tiene la Administración Pública es su falta de cercanía y diálogo constante así como toma de decisiones conjuntas con la ciudadanía. La relación ciudadano-administración ha estado relegada al ejercicio del derecho a voto una vez cada cuatro años. Pero el ciudadano tiene cosas que decir a su Gobierno el resto de esos 1.400 días, aproximadamente, que transcurren hasta las siguientes elecciones. Es ahí donde surge la necesidad del **Open Government**, una nueva forma de relacionarse que establece una serie de canales de comunicación y contacto directo entre los ciudadanos y la Administración, gracias a las nuevas utilidades que hoy en día ofrece Internet*” (Portal Irekia, 2010).

Por otro lado, en el mismo portal se plantea que la filosofía que mueve a Irekia esta basada en el “*acercamiento de la ciudadanía a la Administración Vasca dotándola de control, participación y toma de decisión en las acciones del Gobierno*” con el objetivo último de “*hacer realidad la idea originaria de la democracia: gobernar entre todos/as*”. De allí que hayan asumido tal esfuerzo como un proceso de cambio cultural en el que “*se modifican los roles y la ciudadanía deja de ser un agente pasivo, exclusivamente, receptor de mensajes para dar el paso de configurarse como un agente activo, un ciudadano/a implicado/a en las decisiones que le afectan, que le importan y en las que puede tomar parte de una manera eficaz, fácil y constante*” (Portal Irekia, 2010).

Al revisar el Portal Irekia (Figura 3), nos encontramos de entrada con dos espacios muy llamativos: Uno vinculado a la participación y colaboración, donde los contenidos se desglosan entre propuestas del gobierno a debatir, propuestas e ideas de los ciudadanos, “escucha activa” con debates recopilados sobre diversos asuntos, y encuestas y opiniones, entre otros. Por otro lado, se despliega un espacio destinado al ámbito de la transparencia, comunicación y acceso a la información, donde no solamente destaca el enlace al *Open Data* (o apertura de datos públicos de Euskadi) sino que se entregan detalles sobre agenda del Gobierno, noticias actualizadas del quehacer de éste, entre otros.

Figura 3. Portal Irekia – Gobierno Vasco.



Fuente: <http://www.irekia.euskadi.net/>

Para cerrar y dentro de las paradojas hoy presentes en España, constatamos que el esfuerzo de *Irekia* o de otras comunidades autónomas en avanzar en modelos de *Ogov*, son iniciativas aisladas y tímidas aún, cuya evolución dependerá de múltiples factores, entre ellos, la necesaria aprobación en un futuro próximo de una ley de acceso a la información pública. España es uno de los pocos países europeos que en la actualidad no cuenta con una normativa que regule estos temas y ello ha sido caldo de cultivo tanto para los críticos como para aquellos ciudadanos que se están movilizan-do por avanzar en este ámbito²⁴. Ello es crucial para el futuro del *Ogov*.

6.(NODO 6) EL CAMINO POR RECORRER: ¿QUÉ FALTA PARA QUE EL OGOV SEA UNA ALTERNATIVA REAL COMO PARADIGMA DE RECAMBIO? REFLEXIONES AL BORDE DE LO POSIBLE

La estrategia y doctrina de *Ogov* se muestra como un potente dispositivo - en sus múltiples acepciones, formas y herramientas – para mejorar y fortalecer a los gobiernos y a las administraciones públicas. De ello no cabe duda y ya se viene demostrando de manera progresiva en distintas experiencias, más allá de las presentadas en este artículo. No podemos estar más de acuerdo con los ejes que mueven esta nueva forma de gestionar lo público y las enormes y variadas posibilidades de desarrollo que entrega mirando el presente y proyectándonos al futuro, sobretodo en el marco del mejoramiento y reforma sustantiva de nuestras cada vez más cuestionadas democracias.

Sin embargo, aún cuando un diagnóstico superficial pueda servirnos de ancla para aferrarnos a un nuevo paraíso de respuestas a los problemas que arrastran los sistemas político-administrativos y nos haga fervientes creyentes de esta suerte de “*nuevo evangelio*”, debemos ser lo suficientemente reflexivos para poder observar con cautela los límites y fronteras que esta emergente corriente puede tener en la llamada “*gestión del cambio*” en la manera de hacer política y gestión pública, para así no cometer los mismos pecados y errores que ya padecemos al adoptar, más que adaptar, los designios y recetas provenientes de la *NGP*, y lapidar (nuevamente) una enorme cantidad de recursos públicos cuyo uso alternativo – o costo de oportunidad en el lenguaje económico- cada vez puede resultar más alto, sobretodo en el actual contexto de crisis que van y vienen, incertidumbre en alza y expectativas ciudadanas largamente insatisfechas. En una época de relativa prosperidad, este tipo de efectos pueden llegar a ser tolerados. En el clima económico actual, ello es inaceptable.

Uno de los temas centrales radica en que el cambio cultural al que alude el *Ogov* no puede lograrse por la “*iluminación divina*” que ofrece la Web 2.0 (o la futura Web 3.0 o *Semántica*) y la explosión en el uso de redes sociales. La complejidad que inunda el quehacer administrativo y organizativo en el sector público plantea grandes interrogantes sobre la suficiencia para soportar la incorporación concreta, y no cosmética, de los pilares que soportan el *Ogov*. Ello puede resultar sencillo en materia de transparencia o acceso a la información pública pero puede ser absoluta y radicalmente complejo en lo relativo a participación y colaboración. ¿Por qué? Básicamente, una de las posibles razones se sostiene en que el discurso y (las pocas) prácticas que abogan por mayor participación ciudadana desde el Estado hacia la sociedad han sido un tema ampliamente debatido, polémico en su génesis y posturas, que poco de evidencia empírica dispone para respaldar su viabilidad. Entendámonos, nadie afirmaría que la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos es mala o accesoría, pero una cosa son las declaraciones y buenos deseos y otra muy distinta, los hechos y la concreción de arreglos institucionales dinámicos y sostenibles que favorezcan, potencien y expandan los espacios participativos en las comunidades y sus Estados. Lo anterior, sin siquiera considerar los altos niveles de desafección cívica, la mala evaluación de la clase (*elite*) política y la indiferencia que la ciudadanía ha venido expresando, cuyo lugar común lo constituye la denominación de “*crisis de la política*” y de las instituciones que la configuran y sostienen, desde el siglo XX y proyectadas hacia el XXI. Avanzar hacia una *Administración Pública Deliberativa* (APD) es crucial para revertir este proceso (Brugué, 2009).

Por otro lado, tenemos el desafío de la colaboración, cosa poco fácil de gestionar y resolver en el contexto de las administraciones públicas (en su interior y entre ellas) y en la relación con los ciudadanos u otros actores (ONG, empresas, etc.). El ADN de las modernas burocracias públicas, incluso más allá de los innumerables intentos por modernizarlas y aplicar modelos y estrategias de mayor sofisticación, sigue siendo el código genético heredado del *weberianismo*. Ello condiciona la forma y el fondo de las posibilidades de actuar distinto en un medio donde la complejidad técnica y el núcleo mecanicista tradicional son la regla y no la excepción (Waissbluth, 2008; Ramió y Salvador, 2005).

Es necesario transitar hacia espacios reales de colaboración en el interior y entre las Administraciones Públicas. Ello no solo pasa por romper con la lógica de los *silos* y el trabajo aislado e insular, generando espacios para la transversalidad oportuna y la cooperación permanente, sino que se requiere tomar conciencia de los enormes beneficios del trabajo en red y de incorporar (*“in corpore”*, en el cuerpo) la dinámica colaborativa como sustento del nuevo tejido que permita articular la triada Gobierno/Administración – Sociedad Civil - Sector Privado. Es momento en que existan altos niveles de apertura para *“crear, mezclar y compartir”* (Roca, 2008) en la búsqueda de innovadoras formas de responder a los viejos y nuevos problemas presentes en las agendas públicas, más allá de las inercias típicas y los corsés institucionales a los que nos tiene acostumbrados la *“cerrada y burocrática”* manera de hacer las cosas desde el sector público y más allá.

El instalar la dinámica del *Ogov* en los tradicionales estereotipos burocráticos públicos es una tarea cuyo esfuerzo primario debe estar orientado a remover lo esencial en el corazón de lo importante: Un cambio cultural y emocional en el interior de los Gobiernos y las Administraciones Públicas (en cuanto dominios de conductas relacionales). Generar dichas capacidades requerirá tiempo y esfuerzos incalculables. Pero podemos iniciar el camino reorientando nuestras distinciones desde la idea de progreso a la de innovación... Dependiendo de las palabras que usemos es el hacer que generamos (Cuadro 4).

Cuadro 4. Desde la Idea de Progreso a la de Innovación

<i>De la Idea de Progreso</i>	<i>A la de Innovación</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lineal, lento ▪ Propietarios de conocimientos ▪ Ideas como ventaja estratégica ▪ Mentores ▪ Aprendizaje por técnicas de ingeniería inversa ▪ Avances/Progresos a través de <i>“Los bombros de Gigantes”</i> ▪ La sabiduría de los expertos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exponencial, en red, rápida ▪ Conocimiento compartido ▪ Ideas como reciprocidad o intercambio generalizado ▪ Micro-mentores ▪ Lecciones aprendidas en beneficio de todos ▪ Progreso por <i>“The Mosh Pit”</i> (caer, levantarse, seguir adelante) ▪ La sabiduría de las multitudes
<i>Paradigma Antiguo = Cerrado</i>	<i>Nuevo Paradigma = Abierto</i>

Fuente: Adaptado de *McKinsey & Company*, citado por Genís Roca (2008).

7.(NODO 7) FINAL, SÍNTESIS, CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS: EL GOBIERNO ABIERTO COMO RECUPERACIÓN DEL ESPACIO DEMOCRÁTICO Y SU ADVENIMIENTO DE UNA TRANSFORMACIÓN MAYOR (NOTAS PROSPECTIVAS)

“Qué escuela de economía o de ciencia política ha centrado sus estudios en torno al proceso fundamental de la sociedad - el aprendizaje -, porque el proceso de aprendizaje es todo. No nacemos ni amando ni odiando a nadie en particular”.

Humberto Maturana y Francisco Varela

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

Humberto Maturana

Hemos visto que por *Gobierno Abierto (Ogov)*, nos referimos al compromiso de garantizar que todos los aspectos de la forma en que el gobierno y servicios públicos son administrados y operados, estén abiertos al eficaz escrutinio público y a la supervisión de la sociedad (*transparencia*). Ello debe ir acompañado de la progresiva expansión de espacios de diálogo, *participación* y deliberación en conjunto con la ciudadanía, y de apertura a la necesaria *colaboración* que se requiere para encontrar mejores soluciones a problemas públicos cada vez más complejos, aprovechando el potencial y energías disponibles en vastos sectores de la sociedad y, por qué no, en el mercado. Siendo más radicales, se trata de que la mentalidad y la filosofía del *Código Abierto* sea aplicada en todo el gobierno en su conjunto, no sólo dentro del dominio estrecho de software y las operaciones y procesos rutinarios.

Sin embargo, para lograr “bajar” esta propuesta y activar sus enunciados en la práctica cotidiana de nuestros Gobiernos y Administraciones (latinoamericanos), se requiere de una *arquitectura dinámica* en la estructura, procesos y estilos de funcionamiento de nuestras organizaciones públicas que promueva y sustente el tipo de innovaciones que trae aparejado el *Ogov* para lograr sus fines. Ello, lamentablemente, no existe.

En la jerga tecnológica, necesitamos un modelo de Gobierno y Administración Pública *reconectado* (*rewired* o “recableado”) y *en línea* con la ciudadanía y otros actores sociales; cómplice en la tarea de dibujar de manera colaborativa y transparente el futuro de las comunidades, aprovechando

do las enormes capacidades existentes inclusive más allá de los anclajes institucionales que sirven de base y sustento a nuestras imperfectas democracias (en permanente “*vías al desarrollo*”). Ello requerirá, sin lugar a dudas, del diseño e implementación de sofisticados entramados y plataformas de encuentro entre el Estado y la Sociedad Civil, que apoyados en los avances tecnológicos, permita reconstruir confianzas y expandir las potencialidades del aprendizaje como proceso fundamental de nuestro ser comunitario, de nuestro espacio colectivo, desplegando diferentes nomenclaturas de asociación, intercambio, cooperación, en figuras tales como: *Comunidades de Práctica (CoPs)* – como espacio de encuentro entre personas con intereses y objetivos comunes, que interactúan para la generación, intercambio y asimilación de experiencias en áreas de aplicación específicas, con objetivos bien definidos-, *Comunidades de Aprendizaje Colaborativo*, entre tantas otras.

El Gobierno y la Administración Pública de hoy y del futuro cercano no pueden seguir funcionando como si fueran una máquina, con líneas de mando y control jerárquico, especializaciones estancas y funciones distribuidas y separadas (muchas de estas características especialmente frecuentes, tanto en el modelo burocrático tradicional como en el de la *NGP* antes criticada)²⁵. Por el contrario, para concretar los ideales del *Ogov* se requiere de una mirada más orgánica y menos mecánica del Estado y la Sociedad. Más sistémica y transformacional.

Siguiendo a Maturana, “*la noción de transformación contiene, en la evocación de lo que se hace, la atención a la dinámica relacional de su carácter sistémico como un proceso de cambio en torno a algo fundamental que no cambia sino que se conserva a través de los cambios*”. Así, lo fundamental en la noción de transformación es lo que se conserva, y lo que se conserva le da sentido a lo que cambia. “*La noción de transformación, por lo tanto, trae consigo las preguntas ¿qué es lo que se quiere conservar? y sobre todo, ¿qué queremos conservar? Lo que nos deja de inmediato frente a la tarea de declarar nuestros deseos haciéndonos responsables de ellos*” (Maturana, 2010). Si la respuesta a estas interrogantes es nutrir, cuidar y desarrollar el bien común de nuestros pueblos y *conservar un modo de vivir y convivir democrático*, los cambios que vendrán ya no necesitarán de un enclave tecnológico como intermediario que facilite la coherencia de muchas dimensiones operacionales-relacionales sino que se trasladará a una nueva conciencia y corporalidad, tanto en nuestras instituciones como en las personas que las habitan y configuran en lo cotidiano. De allí que el *Ogov* pueda ser una apuesta a una real transformación de lo público no sólo como una *cosa* sino como un estado de la mente y del espíritu, tanto en los ciudadanos como en los gobernantes y empleados públicos.

En paralelo, creemos que dichos esfuerzos impactarán positivamente en el sistema político cuya reputación se ha venido abajo en las últimas décadas. Para restaurar la reputación se requiere confianza. Y la *apertura* tiene un papel clave que desempeñar para ayudar a restablecer la confianza y recuperar el espacio de encuentro, interés y trabajo conjunto extraviado en las sombras de la opacidad de la política convencional y la indiferencia por los asuntos públicos, ya presente por demasiado tiempo.

Corregir esos errores, permitirá rectificar los caminos posibles. El *Ogov*, con sus principios de transparencia, participación y colaboración, ofrece el potencial para ayudar a volver a conectar y revitalizar la democracia en el mundo y la forma en que el gobierno y los ciudadanos interactúan día a día dentro de ella. Si bien el *Ogov* no es una panacea mágica para todos los problemas, es un componente esencial de la reforma del Estado (y del sistema político) para el siglo XXI.

“En un mundo cambiante, la certeza no nos da estabilidad; sólo crea más caos. Éste es el momento para mucha menos certeza y mucha más curiosidad”.

Margaret Wheatley

En definitiva y como base de este esfuerzo, necesitamos que el conjunto de los componentes que integran la parte material de nuestras instituciones públicas (el *Hardware*) estén lo suficientemente preparados y flexibles para soportar y permitir funcionar al conjunto de programas, instrucciones y nuevas reglas para ejecutar ciertas tareas en este nuevo escenario de reconstrucción democrática (el *Software*), y ello debe ir acompañado de un núcleo articulador (*Socialware*) que le dé sentido y alma a este nuevo y definitivo esfuerzo por fortalecer y *recuperar la salud* de nuestras democracias, y disponer de servicios públicos que estén a la altura de los retos e inminentes desafíos que enfrentemos como sociedad en el presente siglo.

REFERENCIAS

- ¹ Hace exactamente 30 años que se iniciaba la popular serie “*Yes, Minister*” en el Reino Unido, cuyo primer episodio se tituló “*Open Government*”. En ella quedaba de manifiesto de manera irónica bajo el refinado y típico humor británico, los entretelones de la compleja –y a veces inverosímil– relación entre políticos y funcionarios (de carrera) que terminaría por ser el secreto de su éxito en los años 80. Lo notable de este primer episodio es que justamente trata de las contradicciones evidentes de impulsar una política de “*gobierno abierto*” que, francamente, puede ser totalmente aplicable a lo que vivimos el día de hoy. Por ello y como tributo a este icono de la televisión británica, es que se han escogido algunas “*reflexiones*” de diferentes episodios que serán utilizadas como epígrafes en las distintas partes de este artículo. Para mayor información sobre la serie: <http://www.yes-minister.com/index.html>
- ² Utilizamos esta nomenclatura, prestada de la informática, para ilustrar un fenómeno recurrente en las administraciones públicas: Con frecuencia se intentan aplicar nuevos modelos de gestión y estrategias organizativas –como los programas de modernización del sector público– sin considerar las condiciones de base sobre las cuales se pretenden hacer funcionar – en términos de recursos, capacidades, etc. – ni menos en lo relativo a la cultura organizacional y al con-

Alvaro V. Ramírez Alujas

Administrador Público y Magister en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile. Actualmente es Doctorando en Ciencias Políticas – Mención Gobierno y Administración Pública del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, adscrito a la Universidad Complutense de Madrid; miembro e investigador asociado del Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP) del mismo centro académico, y colaborador del Grupo de Investigación en Liderazgo e Innovación en Gestión Pública (GLIGP, 2009 SGR 148) del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública de ESADE. Se ha desempeñado como académico, investigador y consultor en diversas universidades y organismos públicos, tanto en Chile como a nivel internacional. El autor agradece el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación del Gobierno de España.
Contacto: alvaro.ramirez.alujas@gmail.com

texto en el que se impulsan dichas innovaciones. Ello puede reflejarse de manera similar a un ejemplo clásico en nuestras vidas: No podemos hacer correr un nuevo programa y/o aplicación informática (*software*) sin antes detenemos a observar con atención y detalle los “requerimientos (mínimos) del sistema”, esto es, si se dispone del *hardware* adecuado para que el programa funcione correctamente y nos preste el servicio que esperamos obtener de su uso.

- ³ Para mayor detalle véase: <http://www.nature.com/news/2010/100803/pdf/466674a.pdf>
- ⁴ Existen críticas de carácter mucho más genérico que reafirman nuestra aproximación. La *NGP* en su faceta de creación de agencias presenta diversos defectos que es menester sopesar y evaluar (Ramió, 2005). Entre ellos encontramos: a) Ausencia de control democrático de estos entes; b) Tendencia a la fragmentación y difícil coordinación; c) Ausencia real de información suficiente sobre sus objetivos y actuaciones; d) Generación de conflictos interadministrativos e intergubernamentales; e) Generación de externalidades negativas sobre el resto del sistema cuando se centran de forma descontextualizada y egoísta en resolver sus problemas; y f) Fácil captura por intereses políticos y corporativos que pueden implicar corrupción. Estas críticas pueden ser fácilmente extrapoladas a la aplicación indiscriminada de otros dispositivos que florecieron bajo la tutela y cobijo de las directrices de la *NGP*, como han sido: la externalización de servicios o *outsourcing*; los contratos de desempeño, entre tantos otros.
- ⁵ Una interesante aproximación a los dilemas del liderazgo en el sector público ha sido propuesta por Ronald Heifetz (1994), profesor de la KSG de la Universidad de Harvard quien ha acuñado el concepto de “*desafío adaptativo*” para referirse a la necesidad que surge cuando las respuestas técnicas (o la autoridad) ya no sirven para enfrentar los dilemas de lo público y resulta más útil definir el liderazgo como una actividad (o trabajo adaptativo), susceptible de ser emprendida desde todas las posiciones sociales y por cualquier persona en algún momento en su vida. Ello supone que el trabajo adaptativo consiste en el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas, o para reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad que se enfrenta, lo cual requiere de un cambio de éstos y de las creencias o conductas existentes.
- ⁶ Al respecto Francisco Longo (2009) enfatiza: “*A lo largo de este período, la palabra gobernanza ha irrumpido con fuerza en los escenarios de la gestión pública. No es lugar ni momento para profundizar en las causas de esta aparición. Bastará con apuntar que la perspectiva de la gobernanza se relaciona, a nuestro entender, con dos fenómenos característicos de esta época y que están estrechamente interrelacionados. Nos referimos, por una parte, a la naturaleza compleja y transversal de los problemas que afrontan, cada vez más, los sistemas político-administrativos. Y, por otra, a la pérdida de peso de los modelos autosuficientes y verticales de intervención de los gobiernos y sus organizaciones en la esfera pública, y a la necesidad de sustituirlos por enfoques relacionales e interorganizativos que exigen modos no jerárquicos de coordinación*”.
- ⁷ Las ideas y síntesis aquí presentadas son un resumen acotado de un trabajo de investigación paralelo desarrollado por el autor de estas líneas bajo el título de “*Emprendimiento e Innovación en el Sector Público: Estado del Arte*”, a ser publicado próximamente.
- ⁸ Un caso emblemático reciente lo constituye el libro blanco de la innovación en USA bajo el mandato del Presidente Obama: *A strategy for American Innovation: Driving towards sustainable growth and quality jobs*, Washington D.C., september 2009.
- ⁹ Al respecto, otros autores plantean que la “*sabiduría convencional*” nos indica que las organizaciones públicas no pueden innovar y que ello es frecuente en “*burocracias en las que falta el estímulo competitivo que impulsa a las empresas a crear nuevos productos y servicios*”. Pero ello está en contradicción con la historia de la innovación: “*Dos de las innovaciones más profundas de los últimos 50 años han sido las de Internet y la World Wide Web. Ambas surgieron en organizaciones públicas: Defense Advanced Research Project Agency (DARPA) del Departamento de Defensa de Estados Unidos, para el primer caso, y European Organization for Nuclear Research (CERN) en el segundo. Mirando hacia atrás, el mundo de*

los negocios no fue especialmente innovador para la mayor parte de la historia humana, por lo menos hasta finales del siglo XIX. En cambio, las innovaciones más importantes en las comunicaciones, el uso de materias primas o la energía provenía de mecenas, de los gobiernos o de los militares” (Mulgan, 2007).

¹⁰ En dicho artículo, Metcalfe (1996) critica con fuerza el modelo “copiar y pegar” del sector privado al público y aboga por reconocer a la gestión pública como el principal ámbito de innovaciones creativas en la teoría y práctica de la gestión.

¹¹ Por *blogger*, o *bloguero*, se entiende alguien que escribe en una bitácora en línea en Internet.

¹² Para revisar el comentario en su totalidad véase: <http://eadminblog.net/post/2008/01/17/por-que-es-tan-importante-la-innovacion-para-la-administracion-publica>

¹³ Un paso más allá, plantea la premisa fundamental de que toda la información de las que disponen los gobiernos y las administraciones públicas se ha generado con el dinero del contribuyente y, en la mayoría de los casos, queda sin usar. Ello alimenta la presión por exigir dicha información de vuelta en formatos accesibles para ser reutilizada, de manera completamente libre y gratuita.

¹⁴ Ello inclusive ha llevado a que el Gobierno de Obama impulse una estrategia concreta en la materia y sea un pilar fundamental de los cambios esperados en la administración pública. Para mayor detalle se puede visitar el sitio: <http://www.whitehouse.gov/open>

¹⁵ No obstante, existen casos notables de transformación donde el cambio mediante el uso de las TIC se logró no por su utilidad *per se* sino más bien por que el diseño y la implementación del proyecto fue manejada, desde el principio, como una iniciativa de cambio cultural hacia dentro de la organización pública, hacia fuera y de la mano con los ciudadanos-usuarios y en su vínculo de trabajo con otras entidades del Estado. Este es el caso, por ejemplo, del Servicio de Impuestos Internos (SII) en Chile, verdadero paradigma de modernización cuyo exitoso proceso de transformación en gran parte radica en poner el acento en los fines perseguidos y en la problemática a resolver (generando narrativas e interpretaciones adecuadas desde una perspectiva multidisciplinar que permitan abordar en toda su amplitud el problema) para de allí indagar y definir sobre qué medios son los más útiles para acometer el desafío planteado (Ramírez Alujas, 2004). En resumen, un modelo de diseño y gestión que aborda la realidad de manera sistémica y que va más allá de las fronteras propias de la reflexión que solo se encuadra a los límites de la administración tributaria o la mejor manera de potenciar el sistema de recaudación de impuestos para evitar la evasión y mejorar la fiscalización de los contribuyentes.

¹⁶ Ver http://en.wikipedia.org/wiki/Open_government

¹⁷ La legislación sobre la **libertad de información** (*Freedom of Information – FOI*) son normas que garantizan el acceso a los datos en poder del Estado. En ellas se establece un proceso legal para ejercer el “*derecho a saber*” por el que se podrán hacer las solicitudes de información en poder del Gobierno, para ser recibidas gratuitamente o a un costo mínimo, salvo excepciones estándar. También conocidas con distintos nombres como *open records* o *sunshine laws* (especialmente en los Estados Unidos), los gobiernos están normalmente sujetos a la obligación de publicar y promover la apertura. En muchos países hay garantías constitucionales para el derecho de acceso a la información, pero por lo general estos no han sido utilizados si la legislación de apoyo específico no existe. Más de 85 países alrededor del mundo han implementado algún tipo de legislación en este ámbito. La Ley de Libertad de Prensa Sueca de 1766 es la más antigua.

Fuente: Adaptado de http://en.wikipedia.org/wiki/Freedom_of_information_legislation

¹⁸ Descripción originalmente aparecida en *Wikipedia* pero que ha sido eliminada (Julio de 2008) sobre la base del mismo fenómeno de debate y regulación que sustenta las normas de colaboración y publicación de aportes en dicho sitio. Toda una demostración de acuerdos en contextos democráticos digitales.

¹⁹ <http://www.whitehouse.gov/open/documents/open-government-directive>

²⁰ Uno de los promotores y pilares fundamentales de este esfuerzo desde la sociedad civil lo constituye la *Sunlight Foundation*, creada en 2006 y que ha convocado a grandes figuras de distintas disciplinas, con el

objetivo de hacer que Washington sea tan amigable como una aplicación de Google.

²¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Tim_Berners-Lee

²² En su sitio Web, afirman estar aprovechando la experiencia combinada y la sabiduría del Consejo para la Transparencia, en términos de publicar los datos del gobierno de una manera coherente y consistente con los *Principios de Datos Públicos*.

²³ <http://www.irekia.euskadi.net/>

²⁴ En ello se reconoce a la *Coalición Pro Acceso*, constituida por un grupo de organizaciones de la sociedad civil para promover la adopción de una plena ley de acceso a la información pública que cumpla con los estándares europeos e internacionales. Para ello, han definido los siguientes nueve principios que reflejarían las garantías mínimas a considerar en una futura ley de estas características: 1. El derecho a la información es un derecho de toda persona; 2. El derecho de acceso se aplica a todas las entidades públicas; 3. Realizar solicitudes debe ser sencillo, rápido y gratuito; 4. Los funcionarios tienen la obligación de ayudar a los solicitantes; 5. Principio de publicidad de la información: el secreto y la denegación de la información son la excepción; 6. Las denegaciones de acceso a la información deben ser limitadas y estar debidamente motivadas; 7. Toda persona tiene el derecho de recurrir las denegaciones de acceso o la no contestación a las solicitudes realizadas; 8. Las entidades públicas, a iniciativa propia, deben poner a disposición del público información sus funciones y gastos sin que sea necesario realizar una solicitud; y 9. El derecho de acceso a la información debe estar garantizado por un órgano independiente. Véase www.proacceso.org

²⁵ Un ejemplo de ello en el ámbito del uso de las TICs en el sector público en la actualidad, lo constituye la fuerte crítica a la externalización de los servicios informáticos que aparece en una reciente publicación sobre Ogov en Estados Unidos: *“En los últimos años, el gobierno ha llegado a ser casi completamente dependiente de los contratistas de tecnología de la información (TIC). Tan profunda es esta dependencia que el gobierno se ha encontrado en una posición que puede sorprender a los de la industria tecnológica: no tiene programadores propios; el código está casi totalmente externalizado (...) Los líderes del gobierno consideran las TIC claramente una función auxiliar, que se puede delegar a terceras partes. Pero deberían preocuparse. Porque mientras ellos estaban sacando la responsabilidad de las TIC al exterior, el papel de la TIC se ha convertido en central para cada agencia. La informática podría haber sido una materia auxiliar hace 20 años, cuando los únicos ordenadores eran los mainframes del sótano. El empleado medio nunca tenía que preocuparse de ellos. Pero hoy, hay un ordenador en el escritorio de cada funcionario. Los funcionarios confían en sus equipos para realizar su trabajo con eficacia. Todos los días, se encuentran con nuevos problemas que podrían resolverse rápidamente con un poco de comprensión Web, si simplemente hubiera un programador allí para ayudar (...) Y necesitan ayuda desesperadamente. Imagine no tener Google para encontrar rápidamente la información, ni Facebook o LinkedIn para encontrar nuevos colegas, ni mensajería instantánea para comunicarse con los colegas una vez que los ha encontrado. Imagine tener que pedir permiso cada vez que quiera publicar contenido online, en lugar de ser capaz de hacerlo rápida y fácilmente con un wiki o blog. Este es el estado de la informática en el gobierno federal”* (traducido de Matthew Burton, *A Peace Corps for Programmers*, en *Open Government*, editado por Daniel Lathrop y Laurel Ruma, página 1, O’Reilly Media, 2010).

BIBLIOGRAFÍA

- Alorza – Blog de Alberto Ortiz de Zárate (2008) *¿Por qué es tan importante la innovación para la administración pública?* Artículo disponible en: <http://eadminblog.net/post/2008/01/17/por-que-es-tan-importante-la-innovacion-para-la-administracion-publica>
- Australian National Audit Office – ANAO (2009) “Innovation in the Public Sector: Enabling Better Performance, Driving New Directions”. *Best Practices Guide, Commonwealth of Australia*, December, Australia.
- Bertoni, Eduardo (2010) *Proyecto de Ley de Acceso a la Información Pública. Apuntes para la presentación en el Honorable Senado de La Nación*, CELE – Universidad de Palermo, 22 de junio, Argentina
- Borins, Sandford (2006) *The Challenge of Innovating in Government*. Innovations in Management. Ed. Series – IBM Center for the Business of Government, (reedición de la versión original de 2001), USA.
- Borins, Sandford (2010) *Innovation as Narrative*. Ash Center for Democratic Governance and Innovation. Ed. Harvard Kennedy School of Government February, Boston, Massachusetts
- Brugué, Quim (2009) *Una Administración que habla es una Administración que piensa: De la Gestión Pública a la Administración Deliberativa*. Ed. IGOP – Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Calderón, César y Lorenzo, Sebastián (2010) *Open Government: Gobierno Abierto*. Algón Editores, Jaén, España.
- Currie, G.; Humphreys, M.; Ucbasaran, D.; McManus, S. (2008) “Entrepreneurial Leadership in the English Public Sector Paradox or Possibility?”. *Public Administration Review* Vol.86(4), USA.
- Denhardt, R. B. y J. V. Denhardt (2003) *The New Public Service: Serving, not Steering*. M. E. Sharpe, Armonk, NY.
- Guadián, Carlos (2009) *Open Government, un concepto nuevo*. Disponible en <http://www.k-government.com/>
- Inneraty, Daniel (2006) “El Poder Cooperativo: Otra forma de gobernar” *Cuadernos de Liderazgo*, Ed. ESADE, Barcelona.
- Koch, Per; Hauknes, Johan (2006) “On innovation in the public sector – today and beyond”. *PUBLIN Report No. D20*, NIFU STEP (second revised edition), Oslo.
- Lathrop, Daniel and Ruma, Laurel R.T.(2010) *Open Government. Transparency, Collaboration, and Participation in Practice*. Ed. O’Reilly Media, USA.
- Llinares, Javier (2008) *Open government: La idea*. Disponible en el blog: <http://www.javierllinares.es/?p=476>
- Longo, Francisco (2009) “Por qué hemos cambiado el nombre del Instituto”. *Newsletter PUBLIC Nº 18 – Boletín del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública*, ESADE (Junio // Año 2009).
- Maturana, Humberto (2010) *Reflexiones inesperadas: ¿Cambio, crecimiento o transformación?* Nota publicada el 30 de septiembre de 2010 en el sitio Web www.matriztica.org
- Maturana, Humberto; Dávila, Ximena (2008) *Habitar Humano en Seis Ensayos de Biología-Cultural*. Colección Instituto Matriztico – J.C. Sáez Editor, Santiago de Chile, abril de 2008.
- Metcalfe, Les (1996) “Gestión Pública: De la imitación a la innovación”, en *Lecturas de Gestión Pública* a cargo de Quim Brugué y Joan Subirats, Ministerio de Administraciones Públicas, Instituto Nacional de Administración Pública y Ministerio de la Presidencia, Boletín Oficial del Estado, Madrid, España.
- Mintzberg, Henry (2005) *Directivos, no MBAs. Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*. Ed. Deusto, Barcelona, España.

- Moran, Ferry (2004) "Building a Culture of Innovation in the Public Sector" *Paper Publisher for the Changing the Way Government Works Seminar*, Melbourne, Australia.
- Mulgan, Geoff (2007) *Ready or Not? Taking Innovation in the Public Sector Seriously*. Provocation 03, NESTA, London – UK.
- Mulgan, Geoff; Albury, David (2003) *Innovation in the public sector*. Cabinet Office, London – UK
- OECD (2009) *Measuring Entrepreneurship. A Collection of Indicators*. Ed. OECD – Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme, Paris, France.
- Pollitt, C. (2008) "La Innovación en el Sector Público", Discurso de Apertura de la Conferencia Anual del Grupo Europeo de Administración Pública (EGPA en inglés), Erasmus Universiteit Róterdam – Holanda.
- Proyecto IBM – CEPREDE (2006) "La Innovación en el Sector Público". Estudio de la Serie *La innovación en el siglo XXI* a cargo de Carlos Llano Verduras, Volumen 3, Madrid, España.
- Ramió, Carles y Salvador, Miquel (2005) *Instituciones y Nueva Gestión Pública en América Latina*. Editorial CIDOB, Barcelona, España.
- Ramírez Alujas, Álvaro (2004) "El proceso de reforma del Estado y de modernización de la gestión pública en Chile: Lecciones, experiencias y aprendizajes (1990-2003)". Editorial del Instituto de Administración Pública (INAP) – Ministerio de Administraciones Públicas (MAP), Gobierno de España. Madrid.
- Ramírez, Álvaro; Varas, Samuel; Holgado, Antonio (2003). *Gobierno Electrónico en Chile. Estado del Arte*. Proyecto de Reforma y Modernización del Estado – Ministerio Secretaría General de la Presidencia; Programa de Modernización de la Gestión Pública – Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.
- Ramírez Alujas, Álvaro (2003) *Gobierno Electrónico en Chile: Avances y Desafíos. Revista Responsabilidad del Proyecto Anti-Corrupción en las Américas (AAA)*, Número 39, páginas 1 – 9, Octubre 2003, Santiago de Chile.
- Rizvi, Gowher (2009) Innovar, un requisito esencial para el buen gobierno. Disponible en: <http://www.politicadigital.com.mx/?P=leernota&Article=2206>
- Roca, Genís (2008) *Web 2.0 de la sociedad de la información a la sociedad red*. Presentación DNSC, Santiago de Chile (no publicada).
- Waissbluth, Mario (2008) *Sistemas complejos y gestión pública*. Documento de Trabajo del Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Walters, J. (2001) *Understanding Innovation: What inspires it? What makes it successful?*. Ed. PGW The Business of Government Series, USA.
- Windrum, P. (2008) "Innovation and Entrepreneurship in Public Services" in Windrum, P. & Koch, P. (eds.) *Innovation in Public Sector Services*. Ed. Edward Elgar. Cheltenham, USA.

RECURSOS WEB, OTROS ENLACES CONSULTADOS Y LINKS DE INTERÉS

Sobre definiciones y debate acerca del *Open Government*:
http://en.wikipedia.org/wiki/Open_government
http://en.wikipedia.org/wiki/Open_source_governance
http://en.wikipedia.org/wiki/Freedom_of_information

http://en.wikipedia.org/wiki/Freedom_of_information_legislation
http://www.metagovernment.org/wiki/Main_Page
http://en.wikipedia.org/wiki/Open_Government_Initiative

Sobre acceso a la información pública y transparencia:
<http://sunshinereview.org/index.php/Portal:WikiFOIA>

Sobre apertura de datos e información:
<http://en.wikipedia.org/wiki/Openness>
<http://data.gov.uk/>
<http://www.whitehouse.gov/Open/>
<http://www.irekia.euskadi.net/es>

Blogs de ideas y debates sobre *Ogov*:
<http://www.ogov.eu/>
http://www.k-government.com/Open_Government.html