

# Nuevas Tendencias en Estrategia de Servicio (Horizonte 2032): Gobernanza Inteligente e Innovación Abierta en el Sector Público

Adrián Vicente-Paños

Instituto Andaluz de Administración Pública | Premios Blas Infante XVI Edición



**Junta de Andalucía**

Consejería de la Presidencia, Administración Pública e Interior

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



**NUEVAS TENDENCIAS EN ESTRATEGIA DE SERVICIO  
(HORIZONTE 2032): GOBERNANZA INTELIGENTE E  
INNOVACIÓN ABIERTA EN EL SECTOR PÚBLICO**

*Trabajo galardonado con el Premio Blas Infante de Estudio  
e Investigación sobre Administración y Gestión Pública en su XVI edición,  
en la modalidad B, de Estudio e Investigación sobre Innovación en la  
Administración Pública*



**NUEVAS TENDENCIAS EN ESTRATEGIA DE SERVICIO  
(HORIZONTE 2032): GOBERNANZA INTELIGENTE E  
INNOVACIÓN ABIERTA EN EL SECTOR PÚBLICO**

*Adrián Vicente-Paños*

Instituto Andaluz de Administración Pública

Sevilla 2020

Nuevas Tendencias en Estrategia de Servicio (Horizonte 2032): Gobernanza Inteligente e Innovación Abierta en el Sector Público / Adrián Vicente - Paños.

Sevilla: Instituto Andaluz de Administración Pública, 2020.  
100 p. ; 24 cm. - (Estudios).

Trabajo galardonado con el Premio Blas Infante de Estudio e Investigación sobre Administración y Gestión Pública en su XVI edición, en la modalidad B, de Estudio e Investigación sobre Innovación en la Administración Pública.

D.L. SE-1178-2020

ISBN (ed. impresa): 978-84-8333-709-7

RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS. NO ESTÁ PERMITIDA LA REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL EN NINGÚN TIPO DE SOPORTE SIN PERMISO PREVIO Y POR ESCRITO DEL TITULAR DEL COPYRIGHT

TÍTULO: NUEVAS TENDENCIAS EN ESTRATEGIA DE SERVICIO (HORIZONTE 2032): GOBERNANZA INTELIGENTE E INNOVACIÓN ABIERTA EN EL SECTOR PÚBLICO

AUTOR: Adrián Vicente-Paños

© INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Edita: Instituto Andaluz de Administración Pública  
Diseño y Maquetación: 4tintas  
Impresión: Servicio de Publicaciones y Boja  
ISBN (ed. impresa): 978-84-8333-709-7  
Depósito Legal: SE-1178-2020

*"If I have seen further, it is by standing upon the shoulders of giants"*

*Isaac Newton*





## PRÓLOGO

La secuencia de este libro sigue una lógica intuitiva: va desde lo que se puede considerar como fase de ideación, a las fases de hibridación y devolución, con una propuesta de valor basada en la investigación, reflexión–acción e innovación.

El método de trabajo trazado se basa en la investigación, como base para adquirir un conocimiento básico imprescindible de la realidad y del contexto que se pretende analizar: las nuevas tendencias en estrategia de servicio en el sector público y sobre el cual se quiere incidir con luces largas, el horizonte 2032. La reflexión–acción, como método abierto a la creatividad y al prototipado de soluciones colaborativas que den respuesta a los retos colectivos, presentes y futuros. Y la innovación, como horizonte a perseguir en la búsqueda de soluciones nuevas e inspiradoras, en un proceso *win-win-win* en el cual ganen sociedad–Administración–sociedad.

En la primera parte "ideación" se presentan la introducción, el marco teórico y la metodología. La segunda parte "hibridación" comprende los resultados y discusión a partir de la combinación del conocimiento desde una óptica experta y el conocimiento desde una óptica profesional y experiencial. La tercera parte "devolución" incluye las conclusiones de este trabajo y los documentos de retorno a la sociedad, entre los que se incluyen este libro y el estudio n.º 5 de la Colección NovaGob Estudios, publicado en febrero de 2017.

Al escribir este libro aprendí mucho más de lo que había esperado –y confío que la amable persona lectora tenga la misma experiencia al leerlo–, gracias a la generosidad y abnegación de todas las personas que en él han contribuido para que este apasionante proyecto vea la luz, y para que llegue a los profesionales de la gestión y Administración Pública y a los decisores públicos. También esta lectura está abierta a las personas jóvenes, investigadores e investigadoras y perfiles de emprendedores sociales, que devoran con una mirada curiosa y una vocación transformadora, los estudios sobre Administración e innovación pública en busca de preguntas.

Tal vez, preguntas como las que un día me llevaron hasta aquí y tocar a la puerta de aquellos autores que estudiaba y de aquellos profesionales a los que admiraba.

Sin su inspiración –y su amable contribución–, y sin el apoyo incondicional de mis familiares y amigos, este trabajo no hubiera sido posible.

Seguramente la gobernanza inteligente y la innovación abierta nos llevarán a una mejor gestión y Administración Pública que generará un impacto positivo sobre las personas.

Si ello es así, sentiré que este trabajo ha merecido la pena y que algo he aportado.

Adrián Vicente-Paños

Valencia, 2020

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	15
1.1 Justificación del estudio .....	18
1.2 Objetivos del estudio .....	19
1.2.1 Objetivos principales .....	20
1.2.2 Objetivos secundarios .....	20
2. MARCO TEÓRICO .....	21
2.1 Gobernanza inteligente e innovación abierta en la gestión pública.....	25
2.2 Actitud innovadora e intra-emprendimiento para una Administración innovadora y abierta.....	26
2.3 Competencias profesionales para la Administración Pública .....	27
2.4 Planteamiento de hipótesis .....	28
3. METODOLOGÍA.....	31
3.1 Preparación .....	33
3.2 Técnica Delphi .....	38
3.2.1 Formulación del problema y diseño del cuestionario preliminar... ..	38
3.2.2 Selección del panel de expertos .....	39
3.2.3 Envío del cuestionario.....	40
3.2.4 Envío del cuestionario e iteración.....	42
3.2.5 Integración de respuestas y consenso final.....	44

3.3 La construcción del cuestionario .....	47
3.3.1 Formulación del problema .....	47
3.3.2 Diseño muestral .....	47
3.3.3 Selección de la modalidad de encuesta y diseño del cuestionario ..	48
3.3.4 Administración del cuestionario .....	49
3.3.5 Procesamiento y análisis de datos .....	50
3.4 La técnica del grupo de enfoque .....	51
3.4.1 Formulación del problema .....	51
3.4.2 Constitución del grupo de trabajo .....	52
3.4.3 Preparación de la reunión .....	53
3.4.4 Inicio y desarrollo de la reunión .....	54
3.4.5 Análisis e informe de la reunión .....	54
<b>4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>57</b>
4.1 Nuevas tendencias en estrategia de servicio .....	57
4.2 Gobernanza inteligente e innovación abierta .....	62
4.3 Actitud innovadora e intra-emprendimiento .....	65
4.4 Competencias profesionales para la Administración Pública .....	67
4.5 Amenazas y oportunidades que presenta el impulso y la sostenibilidad de las nuevas tendencias en estrategia de servicio .....	69
4.6 Propuestas de implementación .....	70
4.7 Limitaciones y futuras líneas de investigación .....	74
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>77</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO I .....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO II .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO III .....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO IV .....</b>	<b>99</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de los documentos encontrados .....	34
Tabla 2. Técnica Delphi .....	36
Tabla 3. Cuestionario .....	37
Tabla 4. Grupo de enfoque .....	38
Tabla 5. Resultados del proceso de iteración .....	44
Tabla 6. Resultados del proceso de iteración más resultados del cuestionario .....	46
Tabla 7. Nuevas tendencias en estrategia de servicio: Transnovación institucional .....	57
Tabla 8. Nuevas tendencias en estrategia de servicio: Lean Manufacturing .....	58
Tabla 9. Nuevas tendencias en estrategia de servicio: Transparencia, accesibilidad y rendición de cuentas .....	58
Tabla 10. Nuevas tendencias en estrategia de servicio: Inteligencia social ...	59
Tabla 11. Nuevas tendencias en estrategia de servicio: Técnicas y métodos de gestión basados en las TIC .....	60
Tabla 12. Factores que determinan el grado de desarrollo de instrumentos de gobernanza inteligente e innovación abierta en las organizaciones públicas (Ponderación de 1 a 5) .....	62
Tabla 13. Factores que pueden favorecer la apertura de procesos a la innovación en las organizaciones públicas (Ponderación de 1 a 5) ..	63
Tabla 14. Resultados de actitud innovadora e intra-emprendimiento (Ponderación de 1 a 5) .....	65
Tabla 15. Competencias para el desarrollo e implementación de nuevas tendencias en estrategia de servicio .....	68
Tabla 16. Amenazas y oportunidades: grupo de personas expertas .....	69
Tabla 17. Propuestas de implementación de las nuevas estrategias de servicio para facilitar el desarrollo de la gobernanza inteligente y la innovación abierta en las organizaciones públicas .....	70
Tabla 18. Análisis de las amenazas y oportunidades que presenta el impulso y la sostenibilidad de las nuevas tendencias en estrategia de servicio .....	97

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Infografía de ideas iniciales: Nuevas tendencias en estrategia de servicio en el sector público .....	24
Imagen 2. Modelo de investigación. ....	33
Imagen 3. Aplicaciones prácticas de nuevas tendencias en estrategia de servicio .....	73

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Introducción de nuevas líneas de servicios en los últimos 3 años en la organización. ....	60
Gráfico 2. Grado de importancia de los cambios introducidos en los servicios .....	61
Gráfico 3. Condicionamiento de la implementación de técnicas de modelación y simulación de datos en la Administración por el desarrollo de competencias digitales .....	67

## 1. INTRODUCCIÓN

Las nuevas tendencias en gestión pública, especialmente en estrategias de servicio, tratarían de abrir la gestión a una dimensión más social, abierta y colaborativa, hacia una gobernanza pública inteligente (Criado, 2016; Noveck, 2015), asumiendo los principios de la gobernanza enunciados por Mayntz (1998: 35). Este nuevo paradigma basa su propuesta de construcción de valor público en una relación en red, en la que se pasaría de lo jerárquico a lo *redárquico*<sup>1</sup>, con una clara orientación *bottom-up*, en la que se establecería una relación e interacción más dinámica y creativa entre el ciudadano y la Administración.

Estas interacciones se extenderían a los diferentes roles y actores que interactúan en el ecosistema de las organizaciones públicas, en las que los ciudadanos resolutivos asumirían de manera abierta (*crowdsourcing*)<sup>2</sup> el rol de empoderarse, ejerciendo un papel proactivo en los procesos de toma de decisiones públicas, y, por extensión, de coproductores, y los directivos públicos facilitadores<sup>3</sup> detectarían

---

<sup>1</sup>. Por *redárquico* se podría identificar una estructura o sistema horizontal distribuido en red, en el que el equipo de trabajo sería capaz de generar una sinergia positiva gracias al trabajo coordinado en alianzas y redes. Por tanto, se podría identificar con equipos de trabajo interdependientes compuestos por personas de un mismo nivel jerárquico y, previsiblemente, pertenecientes a distintas áreas funcionales que asumirían un alto grado de autonomía y responsabilidad en el desarrollo de sus tareas, combinando descentralización, flexibilidad y control.

<sup>2</sup>. Según Estellés-Arolas y Fernando-González-Ladrón-De-Guevara (2012) *crowdsourcing* sería un proceso participativo distribuido en línea (*online*) que posibilita emprender una tarea para la resolución de un desafío o problema. Pese a ser una llamada abierta a la participación *online* apoyada en la inteligencia colectiva (inteligencia institucional e inteligencia social) puede implicar procesos de innovación abierta y co-creación en espacios físicos como Espacios de hibridación en los que ciudadanos, técnicos y políticos identifiquen problemas sociales y traten de resolverlos de forma participativa y cooperativa, véase el caso Alaquàs Participa (<https://goo.gl/J24WX3>).

<sup>3</sup>. Para profundizar en los estilos de liderazgo en las entidades públicas: liderazgo pasional, liderazgo «pito grillo», liderazgo humilde, liderazgo «cazatalentos», liderazgo «Ayn Rand», liderazgo innovador y liderazgo facilitador; desde una óptica práctica, se recomienda la lectura de *Modelos (reales) de liderazgo en entidades públicas* de Víctor Almonacid (2017). Disponible en <https://goo.gl/qZfpG3>.

y dinamizarían espacios de hibridación abiertos a la cooperación, la creatividad y la innovación colaborativa entre ciudadanos, colectivos, técnicos, políticos y otros actores sociales. Como señala Criado (2016), este cambio de paradigma tiene una clara vocación hacia la inclusión de la ciudadanía en procesos deliberativos en red para construir valor público.

Bajo esta perspectiva, en la sociedad red descrita por Castells (1997) las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) potenciarían un efecto multiplicador de la cooperación y la colaboración en proyectos de innovación abierta y gestión participativa-colaborativa con y en la Administración. Pese a este potencial, en la actualidad se evidencia en el sector público la necesidad de explorar y explotar las redes sociales, no únicamente en su variante tecnológica, sino poniendo especial énfasis en las personas y en su capacidad para dinamizar alianzas y redes, a nivel interno y externo de la organización, con el objetivo construir confianza a partir de una escucha empática real de forma proactiva. Con especial atención a los principios de inclusión, diversidad y accesibilidad en el co-diseño de la acción pública. Por tanto, los procesos de gobernanza tratarían de generar valor público y construir comunidad de manera abierta y cooperativa, de cómo enredar a los principales actores que condicionan los procesos de decisiones públicas en la sociedad red para (re)activar la confianza en la gestión pública.

En los últimos años, un creciente número de trabajos y experiencias<sup>4</sup> han enfatizado en la innovación en la Administración Pública desde diferentes ópticas:

- **En el ámbito de un contexto en red y sus interrelaciones:** la sociedad red global y el estado red (Castells, 2009); ciudadanía y administraciones en red y sistemas de articulación colaborativa (Figuroa, 2016), la Administración Pública ante la nueva sociedad en red (Graells y Ramilo, 2013); *wiki government* (Noveck, 2009); *crowdsourcing* (Howe, 2006) e innovación abierta (Chesbrough, 2003).

---

<sup>4</sup>. A continuación, se presentan una serie de experiencias clasificadas según las categorías presentadas anteriormente. Se advierte que estas experiencias asumen un carácter poliédrico, en la mayoría de los casos, y, por tanto, podrían ser clasificadas en diversas categorías dependiendo de las características a las que se atiende. En primer lugar, en el ámbito de un contexto en red y sus interrelaciones: La Clau, Ayuntamiento de Alzira (<https://youtu.be/9H7yeIx0BSY>); y el proyecto de transformación cultural basado en la innovación pública abierta #MimosVLC, del Ayuntamiento de Valencia. En segundo lugar, en el ámbito de la gestión de personas: los programas del Instituto Andaluz de Administración Pública, a través del Massive Online Open Course sobre Innovación en el Sector Público (<https://goo.gl/Exkgd2>), entre otros; y de la Diputación de Valencia, a través del programa DIVAL Directia (<https://goo.gl/ZBX7ux>). En tercer lugar, en el ámbito de la gestión del conocimiento: la Comunidad de Aprendizaje de la Diputación de Castellón y el aprendizaje interno en materia de formación del Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital (MINETAD). En cuarto lugar, en el ámbito tecnológico: Las Rozas en un click, del Ayuntamiento de Las Rozas (<https://goo.gl/YcKA5>); y la Plataforma de Intermediación de datos, del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (<https://goo.gl/CMwnmx>). Y, finalmente, en el ámbito de estructuras y procesos administrativos: Medialab-Prado Madrid (<http://medialab-prado.es>), Ayuntamiento de Madrid; y la Oficina De Gestión del Cambio de la Diputación de Huelva.



- **En el ámbito de la gestión de personas, sus capacidades y competencias:** competencias centrales para la innovación en el sector público (OECD, 2017); gobierno abierto y competencias digitales (Salvador y Ramírez, 2016), innovación social desde el ámbito público y corresponsabilidad pública (Conejero y Redondo, 2016; Arenilla y García-Vegas, 2015; Arenilla y García-Vegas, 2013); actitud innovadora, creatividad e innovación en el puesto de trabajo (Eguizábal, 2013).
- **En el ámbito de la gestión del conocimiento en la gestión pública:** gestión del conocimiento e innovación (Ruiz y García, 2013); inteligencia actitudinal e innovación cultural en las organizaciones públicas (Blanco, 2013), la influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la Administración (Martínez, Lara-Navarra y Beltrán, 2006); líneas de actuación de la gestión del conocimiento (Arostegi, 2004) y propuestas de acción (Saussois, 2003).
- **En el ámbito tecnológico:** tecnologías sociales, administración electrónica, *open data*, *big data* y reutilización de la información pública (Ferrer-Sapena y Sánchez-Pérez, 2013; Álvarez, 2013; Carrara, Fischer y Steenbergen, 2015; Lämmerhirt, Jameson, y Prasetyo, 2016; Vicente-Paños, 2015; Vicente-Paños, 2016).

**En el ámbito de las estructuras y procesos administrativos:** gobierno abierto y modernización de la gestión pública (Ramírez-Alujas, 2011); ideas para innovar y transformar la atención ciudadana y oportunidades para una desburocratización radical desde la Ley 39/2015 (Cerezo, 2016; Cerezo, 2017), intra-emprendizaje público hacia una administración innovadora y abierta (Ortiz de Zárate, 2013); formación innovadora, nuevos modelos para la formación en la Administración Pública (González y Gutiérrez, 2013).

Sin embargo, a partir del análisis y estudio de la bibliografía de referencia, como se puede ver en el apartado 3.1 Preparación, las nuevas tendencias en estrategia de servicio en el sector público no han sido abordadas desde una óptica prospectiva, ni cuantitativa ni cualitativamente.

Los elementos comúnmente detectados en las organizaciones públicas españolas en materia de actitud innovadora e intra-emprendimiento tampoco han sido contemplados en la literatura, aunque existen antecedentes en relación con la gestión de la innovación en organizaciones públicas, como los citados anteriormente.

Por una parte, en este trabajo se encuentra evidencia de que la actitud innovadora y el intra-emprendimiento del personal al servicio de la Administración son dos factores que pueden favorecer la apertura de procesos a la innovación en las organizaciones públicas, además, el fomento de alianzas y redes en los ámbitos interno y externo de la organización es un factor que determinaría el grado de desarrollo de instrumentos de gobernanza inteligente e innovación abierta en las organizaciones públicas.

Por otra parte, las nuevas tendencias en estrategia de servicio se caracterizarían principalmente por la participación y colaboración público-privada entre Administraciones Públicas y sociedad civil (compuesta tanto por ciudadanos particulares como por organizaciones no gubernamentales y organizaciones privadas) en procesos abiertos basados en redes colaborativas y en la inteligencia institucional, a nivel interno de la organización, y la inteligencia social, conocimiento disponible en su entorno. También se caracterizarían por la proactividad de la Administración Pública, un liderazgo facilitador del cambio y una desburocratización radical con un diseño inclusivo, accesible y que atienda a la diversidad. Estas nuevas tendencias requerirían formación especializada en gestión en red (colaboración público-privada) e innovación democrática, a partir de los principales resultados de este trabajo.

Finalmente, el carácter prospectivo de este análisis, las estrategias de servicio se proyectan en el horizonte 2032 aplicadas a las organizaciones públicas del contexto español, se fundamenta en (1) la necesidad de prever, planificar y organizar una estrategia que permita proyectar y orientar, en el largo plazo, las estrategias de servicio en las organizaciones públicas; (2) la preexistencia del estudio *Administración 2032. Teclas para transformar la Administración Pública Española* (Arenilla et al., 2014) que contiene un análisis de los problemas de mayor relevancia a los que se enfrenta la Administración Pública española del siglo XXI así como 32 actuaciones para transformarla.

Las hipótesis planteadas en este estudio se han analizado en una muestra de 121 personas que desarrollan su actividad profesional en y con la Administración Pública, independientemente de su rol organizativo (perfiles técnicos, directivos públicos, profesionales in(ter)dependientes, etc.) y atendiendo a los diferentes niveles de gestión (local, Comunidades Autónomas y estatal) de un Estado compuesto como es el caso español.

El trabajo sigue la presente estructura. A continuación, se presenta la justificación del estudio, así como los objetivos del mismo. Posteriormente, se establece el marco teórico, donde se justifican las hipótesis de este estudio. Por último, se exponen los resultados y se presenta la discusión de los mismos, se ofrecen una serie de conclusiones a partir del objeto de estudio analizado.

## 1.1 Justificación del estudio

En la sociedad de la información y el conocimiento, la apertura de procesos a la innovación, a la inteligencia colectiva, cobra un papel vital no únicamente para legitimar y democratizar las decisiones públicas sino para abrir las políticas públicas a la transparencia, la participación y la colaboración. Es en este sustrato abierto y colaborativo en el que irrumpe el emergente paradigma de la gobernanza

pública inteligente. Este modelo de gestión pública trata de dar respuesta a las inquietudes y necesidades de la ciudadanía mediante procesos de innovación abierta que requieren y a la vez generan una ciudadanía empoderada.

Puesto que el paradigma de la gobernanza inteligente representa un modelo de gestión emergente, se requiere por una parte, de un profundo ejercicio de reflexión sobre el mismo y su aplicación en las organizaciones públicas. Por otra parte, se advierte la necesidad de indicadores que permitan identificar estrategias de mejora, a partir de las amenazas y oportunidades que presentan las nuevas tendencias en estrategia de servicio.

Avanzar en el estudio de las nuevas tendencias en estrategia de servicio en el sector público, desde una óptica prospectiva, a partir de una aproximación cuantitativa y cualitativa, así como en la identificación de los elementos comunmente detectados en las organizaciones públicas españolas en materia de actitud innovadora e intra-emprendimiento y competencias profesionales es importante. Ya que éstas organizaciones se enfrentan a un entorno dinámico y cambiante, en el que la puesta en valor de la inteligencia institucional y social basada en alianzas y redes colaborativas, se presentan como factores clave para adoptar innovaciones. Asimismo, el fomento de un ecosistema innovador podría favorecer una actitud innovadora y el intra-emprendimiento. En el contexto actual, las Administraciones Públicas en España se encuentran en un proceso de restricción presupuestaria, la deuda pública en España asciende a 1.107.693 millones de euros<sup>5</sup>; 100,30% del Producto Interior Bruto, por lo que cuentan con recursos y capacidades limitadas.

Por todo lo expuesto anteriormente, el objeto de estudio del presente trabajo es el análisis de las nuevas tendencias en estrategia de servicio: gobernanza inteligente e innovación abierta en las organizaciones públicas de España.

## 1.2 Objetivos del estudio

A continuación, se presentan los objetivos principales y los objetivos secundarios de este trabajo. Estos objetivos se expresan siguiendo la metodología SMART<sup>6</sup> que recomienda para una mayor efectividad de los mismos que éstos sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo. Para su consecución, se han planificado las diferentes tareas necesarias mediante un Diagrama de Gantt, esta representación gráfica presenta en una tabla las actividades (tareas o eventos)

---

<sup>5</sup>. Instituto Nacional de Estadística. España: Indicadores económicos y financieros, tercer trimestre de 2016: Disponible en: <https://goo.gl/nLQKod>.

<sup>6</sup>. MIT (2016). Human Resources: Smart Goals. Disponible en: <https://goo.gl/0HWS4S>.

que se tienen que llevar a cabo en función de su planificación temporal (Canós, Santandreu y Vidal, 2014), como se puede ver en el ANEXO IV.

### 1.2.1 *Objetivos principales*

Los objetivos principales que persigue el estudio son (1) identificar nuevas tendencias en estrategia de servicio que adoptarán en el horizonte de 2032 las diferentes organizaciones públicas a nivel local, regional o nacional, en España, que puedan facilitar el desarrollo de una gobernanza inteligente y la innovación abierta, (2) determinar propuestas concretas de implementación de las nuevas estrategias de servicio e (3) identificar las amenazas y oportunidades que presenta su impulso y su sostenibilidad.

### 1.2.2 *Objetivos secundarios*

Debido al carácter poliédrico que se podría atribuir a las nuevas tendencias en estrategia de servicio en el contexto introducido anteriormente, se han planteado algunos objetivos intermedios que han dado lugar a diversas investigaciones precedentes con su correspondiente defensa pública y publicación:

- Identificar las características de la gestión de la innovación en organizaciones públicas introduciendo los elementos característicos de la innovación y de la Administración Pública innovadora<sup>7</sup>.
- Obtener una primera aproximación a la innovación abierta para la gestión pública en el contexto de la innovación social<sup>8</sup>.

Además, en este estudio se han establecido los siguientes objetivos secundarios:

- Analizar los factores que puede favorecer la apertura de procesos a la innovación en las organizaciones públicas y su priorización.
- Analizar los factores que determinan el grado de desarrollo de instrumentos de gobernanza inteligente e innovación abierta en las organizaciones públicas.
- Identificar los elementos característicos de la actitud innovadora y el intra-emprendimiento en las organizaciones públicas.
- Identificar las competencias genéricas y específicas para el desarrollo e implementación de nuevas estrategias de servicio en la Administración Pública en el horizonte 2032.

<sup>7</sup>. En Vicente-Paños (2016), *Gestión de la innovación en organizaciones públicas: el open data en el frontispicio del open government*.

<sup>8</sup>. En Jordán-Alfonso. y Vicente-Paños (2016), *Innovación abierta y gestión participativa: La experiencia de Alaquàs Participa hacia una gestión pública transparente, abierta y colaborativa*; y *Noves tendències en estratègia de servei: innovació oberta i gestió participativa-col·laborativa*.

## 2. MARCO TEÓRICO

Como antecedentes a este trabajo sobre nuevas tendencias en estrategia de servicio: gobernanza inteligente e innovación abierta en el sector público se pueden destacar los estudios (1) *Embracing Innovation in Government: Global Trends* (OECD, 2017), (2) *Nuevas tendencias en la gestión pública: innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas* (Criado et al., 2016) y (3) *La gestión por competencias en la Administración Pública Española* (Canós, Guijarro, Santandreu y Babiloni, 2016; Guijarro, Babiloni y Cardós, 2015). En ellos se establecen:

- **Últimos avances en innovación en la Administración Pública.** Desde 2014 el Observatorio de Innovación en el Sector Público (OPSI) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), una iniciativa de la Dirección de Gobernanza Pública y Desarrollo Territorial (GOV), ha estado trabajando en la identificación de factores clave de la innovación en la Administración y en las líneas de trabajo para determinar qué se puede hacer para lograr un mayor impacto de las innovaciones. El estudio dirigido por la OECD, a partir de una llamada global de dos meses para innovaciones, ha identificado 161 innovaciones presentadas, con 46 países representados y 10 casos de estudio reseñados en el informe *Tendencias Globales*, ha identificado 6 nuevas tendencias que permiten innovar en la Administración: personas y máquinas, combinar el conocimiento humano con herramientas innovadoras; *zoom in* o *zoom out*: gobierno escalable; ciudadanos como expertos, redefinir los límites ciudadano-Administración, servicios en masa o personalizados, la próxima generación de prestación de servicios; gobierno experimental, pequeñas apuestas con gran potencial; romper las normas, repensar la maquinaria de la Administración (OECD, 2017).

- **Nuevas tendencias en la gestión pública.** En el trabajo coordinado por Criado (2016) se analizan 13 casos de estudio, se efectúa una aproximación a las nuevas tendencias en la gestión pública, reflexionando sobre algunos de los temas clave emergentes como son la gobernanza inteligente, la innovación abierta: *crowdsourcing*, plataformas colaborativas en las administraciones públicas, *wiki government*; las redes sociales digitales; el gobierno abierto o la participación 2.0. Como contribución más relevante se plantean las bases de lo que Criado y sus colaboradores califican como gobernanza pública inteligente, «un nuevo paradigma en la gestión pública basado en la más reciente ola de innovación tecnológica, unida a valores derivados de la filosofía 2.0 y en línea con una clara orientación hacia la incorporación de la ciudadanía en los procesos de adopción de decisiones públicas con nuevas dinámicas colaborativas» (Criado, 2016:46).
- **Aplicación de la gestión por competencias en las Administraciones Públicas.** En el artículo de Guijarro, Babiloni y Cardós (2015) se introduce la gestión por competencias de los recursos humanos de una organización y se analizan los elementos que la componen profundizando en la gestión por competencias en las Administraciones Públicas en el ámbito español, a partir de la aprobación del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP)<sup>9</sup>. Se presenta también una clasificación de las diferentes tipologías de competencias que pueden existir en una organización y las herramientas utilizadas para su determinación. Por último, a partir del análisis de las principales novedades que introduce el EBEP en la gestión de los recursos humanos públicos, se identifica cómo aparece por primera vez el término competencia en las Administraciones Públicas, estableciendo qué usos y en qué áreas de gestión de recursos humanos afecta.

Por tanto, a partir de la revisión de la literatura científica (véase la búsqueda de información en el epígrafe 3.1 Preparación) los huecos de investigación que las publicaciones precedentes aún no han definido son:

- La aproximación a las nuevas tendencias en gestión pública desde la óptica de la Ciencia Política requeriría de un análisis y descripción de nuevas tendencias en estrategia de servicio en el sector público desde la óptica del *management*, de especial relevancia en materia de gestión de servicios.

---

<sup>9</sup>. Con la entrada en vigor de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (vigente hasta el 01 de Noviembre de 2015), se introdujeron la gestión por competencias (aquella habilidad intrínseca de las personas que logran tener un desempeño exitoso en su puesto de trabajo, a partir de Guijarro, Babiloni y Cardós, 2015: 8) y la evaluación del desempeño de los empleados públicos. En la actualidad, la gestión por competencias y la evaluación del desempeño aparecen recogidos en los artículos 75 y 20, respectivamente, del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.

- La presentación de la gobernanza inteligente como un emergente paradigma de gestión pública exigiría profundizar en los factores que determinarían el grado de desarrollo de instrumentos de gobernanza inteligente en las organizaciones públicas.
- El paradigma de la gobernanza inteligente se introduciría como un modelo de gestión en red, abierto y colaborativo pero los factores que pueden favorecer la apertura de procesos a la innovación en las organizaciones públicas no han sido examinados con suficiente profundidad.
- La aplicación de la gestión por competencias en las Administraciones Públicas no ha identificado competencias genéricas y específicas que pueden orientar la construcción de valor público. Aplicado a este estudio, un nuevo contexto en red, abierto y colaborativo requeriría identificar competencias para el desarrollo e implementación de nuevas tendencias en estrategia de servicio.

A partir de los elementos comúnmente identificados en la literatura científica se ha confeccionado la infografía de ideas iniciales sobre nuevas tendencias en estrategia de servicio en el sector público, véase Imagen 1. Esta infografía coloca a la ciudadanía en el centro de las nuevas tendencias en estrategia de servicio, como actores clave de la coproducción de servicios en un contexto en red, abierto y colaborativo. La estructura de la infografía se debe entender de manera abierta e integrada, no como compartimentos estancos, pues los elementos que la componen se muestran como una sucesión, por ejemplo, transparencia, acceso a la información pública y rendición de cuentas, retroalimentándose entre sí.

La propuesta de este trabajo se basa en un supuesto de interconexión, únicamente si se entiende la interrelación de las personas, recursos, competencias y nuevas tendencias de manera sistémica e integrada en las organizaciones públicas se podrá proyectar todo el potencial de las alianzas y redes para favorecer su desarrollo y garantizar su sostenibilidad. Las nuevas tendencias en estrategia de servicio se fundamentarían en la arquitectura de decisiones, *nudge público*, para orientar la conducta de los diferentes *stakeholders* mediante estímulos sutiles, imperceptibles para la ciudadanía y otros actores clave, hacia conductas deseadas que se orienten hacia el bien común persiguiendo el interés general.

En este contexto en red, las TIC desempeñarían un papel fundamental al dinamizar la relación de intercambio que se produce a partir de la interconexión de personas, recursos, competencias y estrategias de servicio, también a la hora de mejorar y aumentar la transparencia y, por extensión, el acceso a la información pública favoreciendo la rendición de cuentas y la evaluación de políticas públicas. Por tanto, a partir de la apertura pública mediante la transparencia, la representación colaborativa, la innovación abierta, el *open data* o el *big data* se podrían impulsar

dinámicas de participación-colaboración abiertas en las que la ciudadanía y demás actores clave asumirían el rol de empoderarse para participar y colaborar de forma activa en procesos de coproducción que se apoyen en la inteligencia social.

La gobernanza inteligente en su dimensión más amplia integraría las nuevas técnicas de gestión basadas en las TIC, la transparencia, la representación colaborativa, la innovación abierta y el *open data*, así como sus sucesivos niveles de desarrollo:

- Transparencia: acceso a la información pública: rendición de cuentas.
- Representación colaborativa: gestión participativa: empoderamiento.
- Innovación abierta: compartir riesgos y recompensas: transferencia.
- *Open data / big data: policy modeling*: evaluación de políticas públicas.
- Técnicas y métodos de gestión basados en las TIC:
  - Transparencia: acceso a la información pública.
  - *Open data/ big data: policy modeling*.

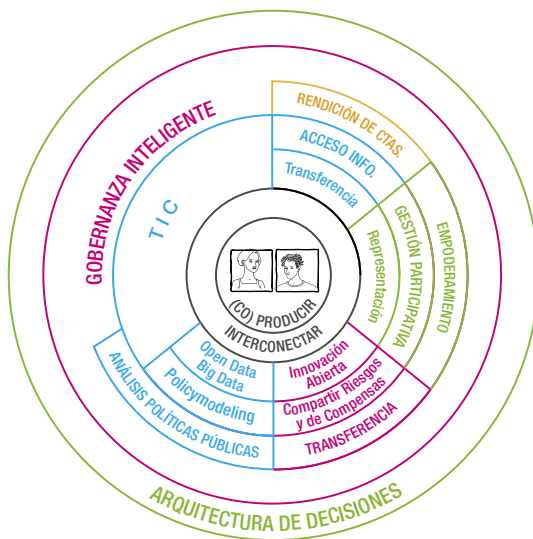


Imagen 1. Infografía de ideas iniciales: Nuevas tendencias en estrategia de servicio.  
 Fuente: Reproducido de Vicente-Paños y Jordán-Alfonso (2016), I Workshop Democràcia i participació.

Este epígrafe sigue la siguiente estructura. En primer lugar, se presenta la gobernanza inteligente e innovación abierta en la gestión pública. En segundo lugar, la actitud innovadora y el intra-emprendimiento. Finalmente, las competencias profesionales en la Administración Pública y se plantean las hipótesis del trabajo.



## 2.1 Gobernanza inteligente e innovación abierta en la gestión pública

Entre los retos de la sociedad red se pueden identificar: la libertad de acceso y la exclusión a la red, la integración de la capacidad de procesamiento de la información y de generación de conocimiento y la ausencia de actores e instituciones con capacidad y liderazgo suficiente para abordar dichos retos (Castells, 2001: 305-310). Para abordar estos retos, de acuerdo con las nuevas tendencias en la gestión pública (Criado, 2016), se requeriría de procesos abiertos y colaborativos en los que la Administración Pública adquiriría un rol proactivo o en los que la ciudadanía o colectivos asumirían el rol de empoderarse, liderando estos procesos, que podrían facilitar o promover la adopción de técnicas y métodos de innovación abierta que incluyan a los diferentes actores sociales en los procesos de co-definición, co-decisión y co-evaluación de políticas públicas, principalmente.

Por tanto, en este contexto, la ciudadanía adquiriría un rol proactivo y vital en la coproducción de productos y servicios ubicándose a ésta en el centro de los procesos de decisiones públicas de manera que su implicación en la gestión pública supondría un valor añadido imprescindible en el cambio hacia un buen gobierno de lo público (Criado, 2016: 25).

Estos procesos se enmarcarían en el paradigma que se ha denominado gobernanza pública inteligente, como introduce Noveck (2015) la implementación de esta visión requeriría de «una reinención radical del gobierno», es decir «el rediseño de cómo las instituciones toman decisiones al abrirlas al valor incorporado en las competencias, el talento y habilidades de los ciudadanos» (Noveck, 2015: 11). Además, estos procesos se desarrollarían, en un Estado inteligente, en «instituciones abiertas por defecto» (Noveck, 2015: 17). Se apunta, por tanto, a esta apertura y colaboración como elementos clave para hacer frente a los retos presentes y futuros de las sociedades democráticas (Noveck, 2015).

Si se profundiza en las técnicas y métodos de innovación abierta que incluyan a los diferentes actores sociales, a partir de Chesbrough (2003) se puede obtener una primera aproximación a dicha innovación abierta. Esta innovación puede identificarse tanto con productos como con servicios o procesos abiertos por parte de las organizaciones en las que se innova de forma colaborativa entre éstas y sus usuarios y proveedores compartiendo riesgos y recompensas en un proceso de transferencia bidireccional.

De acuerdo con Chesbrough y Garman (2009), la innovación abierta se caracteriza por permitir a una organización centrarse en sus actividades principales sin dejar de lado otras opciones de crecimiento. La organización se convierte en cliente o proveedor de sus proyectos internos en lugar de desarrollarlos y sacarlos al mercado por su cuenta y deja que otros desarrollen las iniciativas no estratégicas.

Esta metodología de trabajo proporciona dominios abiertos que reducen los costes de la empresa y amplían la participación apoyándose en la inteligencia de otras organizaciones, inteligencia institucional, y de la sociedad en general, inteligencia social. Cuando una organización, pública o privada, abre su producto a la innovación externa, este producto es tratado como una plataforma sobre la cual se trabaja. Según Boudreau y Lakhani (2009), se puede abrir un modelo de negocio a la innovación externa de tres formas diferentes: *Integrator Platform*, *Product Platform* y *Two-sided Platform* (Boudreau y Lakhani, 2009: 73).

## 2.2 Actitud innovadora e intra-emprendimiento: algunas consideraciones

El punto de partida de la actitud innovadora y el intra-emprendimiento en las organizaciones públicas debería de considerar a las personas, las competencias profesionales de las mismas y los retos a los que deberán de hacer frente, así como las recompensas orientadas a los objetivos estratégicos de la organización y los estímulos para alcanzarlos de manera abierta y colaborativa mediante metodologías ágiles. Esta consideración inicial se debería acompañar de indicadores para identificar facilitadores de la innovación en las organizaciones del sector público<sup>10</sup>.

Slagter (2009) explica el comportamiento innovador como un proceso multietapa en el cual una persona reconoce un problema o problemas, genera ideas para tratar de resolverlos, promueve esas ideas y el apoyo para las ideas o soluciones y elabora un prototipo o modelo aplicable por la organización. Siguiendo a Ortiz de Zárate (2013), la innovación está liderada por personas que generan ideas, las comparten, diseñan servicios, los prestan, los consumen, los sufren y evalúan (Ortiz de Zárate, 2013: 14).

El intra-emprendimiento integra tres dimensiones asociadas con la innovación: la capacidad innovadora, la proactividad y la mentalidad de riesgo (Naranjo y Calderón, 2015: 230). Por tanto, el intra-emprendedor es «una persona perteneciente a una gran corporación que toma personalmente la responsabilidad de convertir una idea en un producto útil mediante la asunción de riesgos y la innovación» (American Heritage Dictionary, 1992).

Por todo ello, se podría definir el intra-emprendizaje como un proceso caracterizado por una actitud activa y autónoma de una persona, o un pequeño grupo de personas, que aplica su capacidad innovadora para resolver problemas y su creatividad para

---

<sup>10</sup>. En esta misma línea, se recomienda la consulta del proyecto InnovaPública®, liderado por el intra-emprendedor David Rey Jordán, de la Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla.

imaginar nuevos productos, nuevos servicios o nuevos métodos de gestión y que genera alianzas y redes para impulsarlos dentro de su organización salvando las barreras que podrían llevar a su bloqueo o su posible paralización. Se pueden establecer diversos tipos de intra-emprendizaje, de acuerdo con la clasificación realizada por el centro de empresas de innovación de Mondragón (Saiolan - CEI de Mondragón S.A., 2011): Intraemprendizaje Unilateral, Intraemprendizaje Participativo Reactivo e Intraemprendizaje Participativo-PROactivo.

A partir de la identificación de «lugares comunes» entre Administración Pública, ciudadanía, colectivos y otras organizaciones se podrían generar dinámicas de participación y colaboración que podrían desencadenar sinergias positivas que permitan optimizar los recursos públicos, multiplicar los esfuerzos y repartir recompensas que reconozcan el liderazgo público o social, el intra-emprendimiento o emprendimiento social y los procesos de intra-emprendizaje o emprendizaje social.

### 2.3 Competencias profesionales para la Administración Pública

Entre las competencias que permitirían maximizar el valor público en la prestación de servicios se pueden identificar: competencias en el desarrollo de políticas (*policy advisory skills*), habilidades de compromiso (*engagement skills*), competencias de colaboración en redes (*network management skills*), y, finalmente, habilidades de puesta en marcha de servicios (*commissioning skills*). Estas competencias tienen una clara orientación estratégica alineada a acciones, objetivos y recursos y basada en evidencias, el trabajo con ciudadanos y ciudadanas con una orientación estratégica; las capacidades de innovación (*crowdsourcing* y co-creación); y la experiencia profesional en servicio, divulgación y comunicación. Además, se ponen en valor las relaciones de los diferentes actores clave, en el desarrollo de alianzas; el gobierno como plataforma (*government as a platform*) y la innovación social y las metodologías ágiles (OECD, 2017: 30-31).

Las habilidades clave en la literatura sobre la gobernanza en red incluyen: construcción de confianza, pensamiento sistémico, construcción de consensos y resolución conjunta de problemas, emprendimiento, análisis de riesgos, gestión de proyectos, flexibilidad y adaptabilidad, habilidades de comunicación y resolución creativa de problemas (OECD, 2017: 43). Para impulsar una Administración Pública abierta y colaborativa, más social, se requeriría de una transformación radical de las competencias del personal al servicio de las organizaciones públicas para liderar e impulsar escenarios que se ajusten a un contexto dinámico, colaborativo y en red que permitirían introducir y consolidar nuevas estrategias de servicio. En este entorno cobrarían un gran valor las competencias digitales (*e-competencias*).

Estas competencias van más allá de la utilización de las TIC ya que también implicarían conocimientos y actitudes orientadas al trabajo colaborativo, la innovación y el aprendizaje continuo, así como la generación de nuevas ideas para hacer frente a problemas desconocidos en contextos cambiantes (Cobo, 2010: 4). En un entorno en red, la inteligencia organizativa podría basarse en la implementación de técnicas de *policy modeling* consistentes en la combinación de ciertas herramientas TIC y técnicas analíticas para el análisis de políticas públicas en escenarios colaborativos (Purón-Cid, Gil-García y Luna-Reyes, 2012: 5-7).

El presente trabajo se centra en las competencias específicas y genéricas (Mertens, 1996: 84) con un carácter prospectivo, el horizonte 2032, con el objetivo de priorizar las competencias genéricas y específicas para el desarrollo e implementación de nuevas estrategias de servicio en la Administración Pública.

## 2.4 Planteamiento de hipótesis

En relación con el apartado 2.1 Gobernanza inteligente e innovación abierta en la gestión pública, es posible formular las siguientes hipótesis de investigación:

- H1.a. El grado de desarrollo de instrumentos de gobernanza inteligente e innovación abierta en las organizaciones públicas estaría ligado con el fomento de la innovación y el intra-emprendimiento.
- H1.b. El reconocimiento del ciudadano como coproductor podría favorecer la apertura de procesos a la innovación.
- H1.c. La implementación de nuevas estrategias de servicio para facilitar el desarrollo de la gobernanza inteligente y la innovación abierta en las organizaciones públicas estaría condicionada por alianzas y redes a nivel combinado (colaboración público-privada).

Respecto al apartado 2.2 Actitud innovadora e intra-emprendimiento: algunas consideraciones, se pueden enunciar las siguientes hipótesis:

- H2.a. Existe una relación positiva entre las personas que consideran que tienen un espíritu intra-emprendedor con la búsqueda de cómo construir valor público.
- H2.b. Las personas que trabajan en y con la Administración buscan construir valor público a partir de la mejora de procesos, tecnologías, mercadotecnia, servicios o alianzas y redes existentes.

- H2.c. La tolerancia al riesgo para introducir nuevas ideas o propuestas de servicio es baja en las organizaciones públicas.

A partir del apartado 2.3 Competencias profesionales para la Administración Pública, se puede plantear:

- H3.a. La implementación de técnicas de modelación y simulación de datos (*policy modeling*) estaría condicionada por el desarrollo de competencias electrónicas (*e-skills*).
- H3.b. Las competencias profesionales en la Administración Pública, en el horizonte 2032, estarían caracterizadas por la orientación estratégica hacia el ciudadano/a cliente/a, el trabajo en red y la actitud innovadora e intra-empresarial.



### 3. METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta el marco teórico introducido anteriormente, a partir del análisis y estudio de la literatura científica en la materia, se identifica la necesidad de introducir medidas y metodologías cuantitativas, como el cuestionario en el proceso de medición de las nuevas tendencias en estrategia de servicio. Además, los huecos de investigación identificados requieren complementar las técnicas cuantitativas, como el cuestionario mediante metodologías grupales, como la técnica Delphi y la técnica del grupo de enfoque (*focus group*) para obtener una perspectiva integrada basada en los elementos comunmente detectados en las nuevas tendencias en estrategia de servicio.

Por una parte, se han seleccionado la técnica Delphi y la técnica del grupo de enfoque (Sarabia *et al.*, 2013) entre los métodos de investigación social cualitativos<sup>11</sup> por ser técnicas grupales. Estas técnicas grupales aportan las garantías, en primer lugar, del conocimiento experto y en segundo lugar, la adaptabilidad al tema de investigación. Además, al combinar estas técnicas en diferentes etapas de la investigación se producen sinergias que retroalimentan el proceso final de deliberación y consenso, sobre los resultados de la investigación.

Por otra parte, se ha escogido el cuestionario para complementar los métodos cualitativos seleccionados en este trabajo. Este método permite obtener una

---

<sup>11</sup>. Entre estos métodos se pueden destacar: la técnica del grupo nominal, técnica de la tormenta de ideas, entre otros.

aproximación cuantitativa a las hipótesis planteadas en este trabajo, de manera normalizada y estructurada en base a los objetivos de la investigación. Es en realidad un instrumento dentro de un proceso de diálogo y reflexión más amplio que complementa a la técnica Delphi y al grupo de enfoque con datos contrastables y verificables, es decir esta aproximación cuantitativa se introduce en el proceso de diálogo y reflexión del grupo de enfoque con un carácter prospectivo y exploratorio.

La investigación se estructura en tres fases. En la Imagen 2 se presenta el modelo de la investigación.

En primer lugar, fase de ideación. Esta primera fase recoge el proceso de generación de ideas en el que se formulan los problemas de la investigación, se recopila, analiza y estudia la bibliografía de referencia, se describen los objetivos principales y secundarios del trabajo, se plantean las hipótesis, se estiman los recursos necesarios y el tiempo disponible para desarrollar el trabajo, asimismo se seleccionan metodologías de investigación social y se desarrollan sus primeras etapas de diseño y selección de participantes.

En segundo lugar, fase de hibridación. Es el proceso en el que se combina el conocimiento desde una óptica experta y el conocimiento desde una óptica profesional y experiencial, se dan interacciones entre las diferentes metodologías y fases del estudio: el cuestionario se configura a partir de diez nuevas estrategias de servicio identificadas por el grupo de personas expertas en la circulación 1 ordenadas por orden de importancia, el avance de los resultados del cuestionario es objeto de diálogo en el encuentro del grupo de enfoque, además los resultados del informe de la reunión del *focus group* se incorporan en el proceso de debate de la Circulación 3 del grupo de personas expertas.

En tercer lugar, fase de devolución. Es la fase en la que se entregan los resultados preliminares del trabajo publicado en NovaGob Estudios nº1/2017. A continuación, se validan las hipótesis y se presentan las conclusiones de este trabajo.

Finalmente, estos métodos de investigación social se presentan como coherentes para recabar los datos que permitirán contrastar las hipótesis planteadas. La integración de estas técnicas pretende validar las hipótesis presentadas desde una aproximación cualitativa y cuantitativa ofreciendo una visión completa de las nuevas tendencias en estrategia de servicio en el sector público español, así como su proyección en el horizonte 2032.



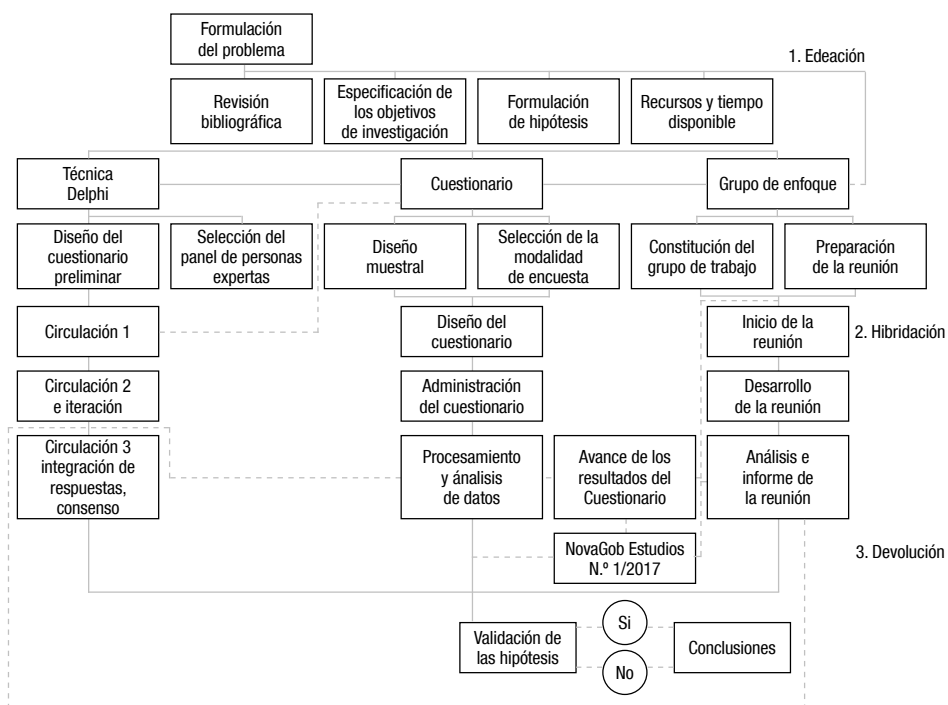


Imagen 2. Modelo de investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Los contenidos de este epígrafe se presentan con la siguiente estructura. En primer lugar, se presenta la preparación del estudio. En segundo lugar, la técnica Delphi. En tercer lugar, la construcción del cuestionario. Finalmente, la técnica del grupo de enfoque.

### 3.1 Preparación

En la fase de preparación de la metodología empleada para obtener una visión global sobre las nuevas tendencias en estrategia de servicio se siguen tres etapas:

- 1. Búsqueda de documentación.** Para la búsqueda de información se consultan cuatro bases de datos: Ágora, Instituto Nacional de Administración Pública; SpringerLink; ScienceDirect; Redalyc y Dialnet, utilizando criterios de búsqueda con gobernanza inteligente (*smart governance*) e innovación y tendencias innovadoras en la Administración Pública y en el sector público (*innovation in government, public sector innovation, innovation in public administration, innovation trends in public sector*) como palabras clave formando un repositorio

inicial en el gestor de referencias bibliográficas Zotero. De entre las bases de datos de referencia, Ágora, SpringerLink y Dialnet se descartan porque no es posible realizar una búsqueda únicamente a través de palabras clave. En la primera búsqueda se identifican nueve documentos.

Para completar el repositorio inicial de documentos se realiza una segunda búsqueda, ampliando las fuentes de consulta al Banco de Conocimientos INAP, la Biblioteca Digital del Instituto Nacional de Administración Pública; la EU Bookshop y RiuNet. Se reiteran las palabras clave introducidas anteriormente y se utilizan nuevas palabras clave como actitud innovadora, cultura de innovación o gestión por competencias, se identifican 36 documentos.

Finalmente, 45 documentos componen el repositorio final, como se recoge en la Tabla 1. El proceso principal de búsqueda y revisión bibliográfica se ha desarrollado entre el 19 y el 20 de septiembre de 2016.

**Tabla 1. Resumen de los documentos encontrados.**

Tipo de documento	Búsqueda 1	Búsqueda 2	Total
Artículo de revista	9	16	25
Libro/ Capítulo de libro	-	16	16
Informe técnico	-	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>36</b>	<b>45</b>

Fuente: Elaboración propia.

- Métodos de investigación cualitativos.** La preparación de la técnica Delphi se estructura en las siguientes etapas. En primer lugar, se formula el problema de investigación que se estudiará mediante este método y se diseña el cuestionario preliminar. En segundo lugar, se selecciona el grupo de personas expertas que configurarán el panel. En tercer lugar, a partir de la configuración del grupo de personas expertas se realizan tres circulaciones, para garantizar la sostenibilidad del proceso, que resulta exigente por la temática y el número de circulaciones propuesto, por tanto, se requiere contar con el compromiso de los participantes y fomentar una comunicación horizontal y transparente en la que se realizan entregables de la documentación que se va generando en el proceso de desarrollo del estudio (avance de los resultados del cuestionario, NovaGob Estudios, video Encuentro digital). Cada cuestionario contiene una breve descripción explicativa que introduce el tema del mismo, además

se introducen los objetivos perseguidos por el cuestionario. La longitud del cuestionario determina, en parte, la tasa de respuesta, por esta razón, se requiere presentar un cuestionario visual, accesible e intuitivo. La información facilitada en la devolución de las circulaciones es lacónica: breve y concisa. Finalmente, en todo el proceso se respeta el anonimato de las personas participantes.

Para la técnica del grupo de enfoque se siguen cuatro etapas. En primer lugar, una vez formulado el problema de investigación que se estudiará mediante este método se constituye el grupo de trabajo. En segundo lugar, se prepara la reunión considerando las preguntas de la investigación, los principios del encuentro, los materiales y recursos necesarios para su desarrollo<sup>12</sup>. También se considera la fecha, la hora de inicio y la duración del encuentro entre 60 y 90 minutos, el tiempo asignado a los turnos de palabra y la duración de los mismos. En tercer lugar, se describe de forma esquemática la estructura del encuentro a partir de los elementos detallados con anterioridad. Para finalizar, previa comunicación a las personas que configuran el grupo de enfoque el material audiovisual generado, quedará disponible a través de YouTube.

- 3. Construcción de metodologías cuantitativas.** La construcción del cuestionario se desarrolla en cuatro etapas. En primer lugar, una vez planteado el problema de investigación que se analizará mediante este método se procede a estimar el tamaño óptimo de la muestra. En segundo lugar, se selecciona la modalidad de encuesta, en línea a través de Google Forms, y se diseña el cuestionario atendiendo a las referencias que se obtienen tras la primera circulación del grupo de personas expertas. Se prevé una llamada abierta a la participación a través de la Comunidad NovaGob, la Red Social de la Administración Pública. Finalmente, se gestiona la información, procesado y análisis de datos, y se considera realizar un análisis estadístico descriptivo que se incluya en el proceso de diálogo y reflexión de los participantes en el grupo de enfoque.

A continuación, en la Tabla 2, Tabla 3 y Tabla 4 se presenta la justificación de las metodologías empleadas.

---

<sup>12</sup>. Entre los materiales y recursos necesarios para el encuentro, se requería de un ordenador con cámara web; un espacio con buena conexión a internet, silencioso, con buena acústica, confortable y con buena iluminación ambiente; auriculares; así como las aplicaciones YouTube y Hangouts On Air.

Tabla 2. Técnica Delphi.

Métodos cualitativos (i)		
Técnica Delphi	¿Por qué?	Permite obtener una visión integrada de un tema a partir del consenso de un grupo de personas expertas. Técnica basada en el conocimiento experto
	¿Para qué?	<p>Para identificar aquellas nuevas tendencias en estrategia de servicio que adoptarán en el horizonte 2032 las diferentes organizaciones públicas a nivel local, regional o nacional en España que puedan facilitar el desarrollo de una gobernanza inteligente y la innovación abierta</p> <p>Llegar a un consenso sobre el potencial de las nuevas tendencias en estrategia de servicio</p> <p>Considerar las alianzas y redes para su desarrollo: a nivel interno, externo y combinado</p> <p>Identificar elementos comúnmente detectados en la circulación 1 para construir el cuestionario</p> <p>Determinar propuestas de implementación</p> <p>Determinar amenazas y oportunidades que presenta su impulso y su sostenibilidad.</p>
	¿Cómo?	<p>Circulación 1</p> <p>Circulación 2</p> <p>Iteración 1, 2 y 3</p> <p>Circulación 3, se muestra al grupo de personas expertas las principales amenazas y oportunidades identificadas por el grupo de enfoque</p> <p>Devolución de los resultados: NovaGob Estudios</p>
	Tratamiento datos	<p>Proceso estadístico mediante tres iteraciones</p> <p>Los resultados se tratan y difunden de manera agregada y anonimizada</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Cuestionario.

Métodos cuantitativos (i)		
Cuestionario	¿Por qué?	Permite testear las hipótesis planteadas desde una dimensión global, a partir del conocimiento experto, y basándose en el conocimiento colectivo a partir de una llamada abierta a la participación y la colaboración <i>crowdsourcing</i>
	¿Para qué?	<p>Para analizar los elementos comúnmente detectados en las organizaciones públicas españolas en materia de actitud innovadora e intra-emprendimiento</p> <p>Priorizar las competencias genéricas y específicas para el desarrollo e implementación de nuevas estrategias de servicio en la Administración Pública en el horizonte 2032</p> <p>Proyectar el potencial que presentan diferentes estrategias de servicio en el horizonte 2032 como facilitadoras del desarrollo de una gobernanza inteligente y la innovación abierta, así como de sus factores clave</p>
	¿Cómo?	<p><i>Crowdsourcing</i> a través de NovaGob</p> <p>Cuestionario</p> <p>Análisis de datos</p> <p>Combinando el avance de los resultados con el grupo de enfoque</p> <p>Devolución de los resultados: NovaGob Estudios</p>
	Tratamiento datos	<p>Análisis estadístico descriptivo</p> <p>Cuestionario conforme al Código ESOMAR</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Grupo de enfoque.

Métodos cualitativos (ii)		
Grupo de enfoque	¿Por qué?	Posibilita identificar primeras impresiones sobre nuevas estrategias de servicio, permite generar ideas creativas
	¿Para qué?	Para analizar la situación actual de las nuevas tendencias en estrategia de servicio, a partir de los resultados del cuestionario  Determinar propuestas concretas de implementación de nuevas tendencias en estrategia de servicio para facilitar el desarrollo de la gobernanza inteligente y la innovación abierta en las organizaciones públicas  Identificar amenazas y oportunidades que presenta el impulso, y la sostenibilidad, de las nuevas tendencias en estrategia de servicio
	¿Cómo?	Encuentro digital: -Fase de diagnóstico de la situación actual -Fase propositiva -Fase prospectiva
	Tratamiento datos	Previamente al encuentro se informa de que el encuentro va a ser grabado, emitido en directo y estará disponible en YouTube  Informe de la reunión

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 Técnica Delphi

#### 3.2.1 Formulación del problema y diseño del cuestionario preliminar

Las importantes transformaciones sociales, culturales, económicas, políticas y administrativas derivadas del cambio de paradigma tecnológico de la sociedad red (Castells, 2002) están provocando un cambio en el modelo de gestión de la Administración Pública hacia procesos y servicios basados en la apertura y la colaboración en red, entendida ésta como procesos en línea y procesos físicos en estructuras con múltiples niveles y nexos de interconexión, en los que la inteligencia colectiva cobraría un valor diferencial. Por esta razón, se ha decidido configurar un cuestionario para que un grupo de personas expertas aporte una visión integrada sobre las nuevas tendencias en estrategia de servicio en el contexto español.

El objetivo de este cuestionario es identificar aquellas nuevas tendencias en estrategia de servicio que adoptarán en el en el horizonte de 2032 las diferentes organizaciones públicas a nivel local, regional o nacional en España que puedan facilitar el desarrollo de una gobernanza inteligente y la innovación abierta.

Con la finalidad de presentar una propuesta práctica y radical, con una clara vocación innovadora, se propone considerar el desarrollo de las nuevas tendencias en estrategia de servicio en el ámbito interno, externo y combinado.

En la etapa de diseño de las cuestiones se ha ponderado la idoneidad de introducir en el cuestionario preguntas del tipo: *open-ended* (¿qué estrategias de servicio considera que pueden introducirse en la Administración Pública [...]?, circulación 1), *ranking* (ordenadas por orden de importancia, circulación 1) y *scaled* (de 0 a 9 en el apartado del potencial, circulación 2).

Además, se han predefinido dos dimensiones que compondrán el cuestionario inicial: nuevas tendencias en estrategia de servicio y alianzas y redes.

### 3.2.2 Selección del panel de expertos

Una vez planteado el problema se procede a la selección del grupo de personas expertas, véase ANEXO I. Este panel de personas expertas se ha configurado a partir de los siguientes parámetros:

- El número de personas expertas que componen el panel es de diez<sup>13</sup> personas, en paridad por razón de género. Esta distribución toma en consideración los diferentes niveles de gestión de un Estado compuesto como es del caso español: Administración local, Comunidad Autónoma, Estado, así como a los ámbitos de la academia y el activismo político y social.
- Se ha estructurado un grupo heterogéneo de expertos y expertas formado por profesionales de reconocidas competencias en el ámbito académico y de la investigación, por una parte, y acreditada experiencia profesional en las organizaciones públicas y en sus relaciones con la sociedad, por otra parte.

---

<sup>13</sup>. En Dalkey, Brown y Cochran (1970) se determina que el número de personas expertas para participar en la técnica Delphi debe encontrarse entre 7 y 30. Con 7 participantes se disminuye el error o dispersión en las respuestas de manera notable pero con más de 30 participantes no es significativa la mejora en la disminución de la dispersión en relación con el esfuerzo y coste que conlleva.

- Estas personas expertas están involucradas en proyectos de desarrollo de nuevos servicios en el sector público, prestación de servicios públicos innovadores y son actores clave que intervienen en los procesos de configuración de la agenda pública y de toma de decisiones públicas.

El objetivo fundamental de esta configuración y estructuración es el de obtener una visión integrada entre la academia y el ámbito profesional a partir de las aportaciones de los participantes que permita proyectar una visión completa de la situación presente y futura, a partir de las propuestas de mejora, de las nuevas tendencias en estrategia de servicio en el contexto español.

A continuación, se presentan los resultados de cada una de las circulaciones y su iteración.

### 3.2.3 Envío del cuestionario

La primera circulación, confeccionada a partir de preguntas no estructuradas, ha solicitado al panel que propusiera, por orden de importancia, los diez servicios a considerar para su integración en las nuevas estrategias de servicios en el sector público<sup>14</sup>. Este cuestionario, basado en el cuestionario preliminar, incluye la posibilidad de realizar observaciones y aclaraciones de forma opcional y con una extensión de tres líneas.

Para dinamizar el periodo de reflexión en torno a un proceso accesible e intuitivo en el que todos los participantes compartan el mismo contexto, se ha optado por categorizar las diferentes tendencias en estrategia de servicio identificadas en el marco teórico, principalmente se pueden distinguir:

- **Transparencia, accesibilidad y rendición de cuentas:** servicios o procesos basados en información oportuna y fiable, accesible a todos los actores sociales, que permita evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos y compromisos de las organizaciones.
- **Gestión participativa-colaborativa:** servicios o procesos en los que la distribución del poder en una organización es, o puede ser, compartida en la relación entre los diversos actores que interacción en los procesos de toma de decisiones públicas.
- **Innovación abierta:** servicios o procesos abiertos por parte de las organizaciones en los que la innovación se impulsa de forma colaborativa entre éstas y sus usuarios y proveedores compartiendo riesgos y recompensas en un proceso de transferencia bidireccional.

<sup>14</sup>. Circulación 1: <https://goo.gl/dE6Nyj>.



- **Nudges políticas públicas conductuales:** servicios basados en la arquitectura de decisiones. Orientan la decisión de los actores sociales, respetando su libertad individual, en la línea considerada correcta por la organización sin recurrir a estímulos tangibles o económicos ni a la coacción.
- **Técnicas y métodos de gestión basados en las TIC:** nuevas formas de gestión basadas en las TIC en las que las organizaciones interconectadas comparten mediante sistemas heterogéneos información, datos y soluciones tecnológicas. Permiten el análisis de políticas públicas en escenarios colaborativos.
- **Gobernanza inteligente:** servicios en los que se incorpora a la ciudadanía en los procesos deliberativos basados en redes colaborativas para crear valor público. El ciudadano asume un rol de coproductor de servicios. Utilización de las TIC de forma intensiva.

Con el objetivo de presentar una propuesta práctica y radical, con una clara vocación innovadora, se propone considerar el desarrollo de las nuevas tendencias en estrategia de servicio en el ámbito interno, externo y combinado. Por ejemplo, si se consideran las alianzas y redes para desarrollar las diferentes estrategias de servicio, se podrían proponer los siguientes ítems:

- **Ámbito interno: en la propia organización pública:** servicio, sección, negociado, oficinas y centros, entre otros. Se incluye en esta categoría la colaboración Administración-Administración. Se podría incluir la creación de un equipo interdepartamental para dar impulso a una estrategia de apertura de datos.
- **Ámbito externo:** en el entorno de la organización pública, a nivel exterior: ciudadanos particulares, organizaciones no gubernamentales y organizaciones privadas. Se podría incorporar la participación en el *Open Government Partnership*.
- **Ámbito combinado:** colaboración público-privada entre las administraciones públicas y la sociedad civil (compuesta tanto por ciudadanos particulares como por organizaciones no gubernamentales y organizaciones privadas). Se podría incluir el desarrollo de una experiencia como un *hackathon*.

Finalmente, la mayoría de miembros del panel de personas expertas realizaron aportaciones generales sin atender de manera específica a estos tres ámbitos, en cambio sí que fueron tratados de manera genérica en aportaciones como: co-creación, transitar de pensar «para» al pensar «con», unir talento interno y externo a la hora de buscar soluciones o en el momento de ejecutar las innovaciones.

El resultado de la primera circulación ha permitido identificar 67 nuevas estrategias de servicio. En el ANEXO II se recoge el listado completo con los 67 ítems, nuevas estrategias de servicio que pueden introducirse en la Administración Pública,

aplicadas al ámbito español, en el horizonte 2032 que puedan facilitar el desarrollo de una gobernanza inteligente y la innovación abierta.

### 3.2.4 Envío del cuestionario e iteración

El objetivo del segundo cuestionario ha sido poder llegar a un consenso sobre el potencial de las nuevas tendencias en estrategia de servicio para las organizaciones públicas de España, en el horizonte de 2032, que puedan facilitar el desarrollo de una gobernanza inteligente y la innovación abierta en relación con los criterios que se definieron para las diferentes estrategias de servicio existentes<sup>15</sup>. Se ha considerado que este potencial vendrá determinado por la capacidad de los diferentes ítems, considerando las alianzas y redes forma interna, externa y combinada, para:

- Aportar estrategias de valor en el desarrollo de la gobernanza inteligente en términos de diseño organizativo, rol de los directivos públicos, instrumentos para solucionar los problemas públicos, papel de la ciudadanía y rol de las TIC.
- Permitir el trabajo abierto y colaborativo en base a modelos que permitan incorporar las innovaciones de innovadores externos a la organización.

A partir de los elementos comúnmente detectados en el primer cuestionario se proponen cuatro estrategias de servicio complementarias a las enumeradas en la circulación 1: inteligencia social, transnovación institucional, Laboratorio de gobierno e innovación democrática y *Lean Manufacturing*. Finalmente, las categorías complementarias propuestas son:

- **Inteligencia social:** servicios enfocados a fortalecer las competencias ciudadanas basados en la escucha activa de las redes ciudadanas. Formación dirigida a favorecer una mejor comprensión del entorno como condición para construir una ciudadanía activa y empoderada.
- **Transnovación institucional:** ecosistema institucional que favorezca la adaptación al cambio y que fomente la generación e implementación de ideas y procesos innovadores en todos los niveles de gestión. Incluye la identificación y análisis de nuevas tendencias en estrategia de servicio.
- **Laboratorio de gobierno e innovación democrática:** laboratorios que pretenden dar respuesta a los desafíos y oportunidades del gobierno abierto y la innovación en el sector público. Espacios de dinamización de procesos de innovación abierta que favorecen la co-creación y al trabajo colaborativo de ciudadanos, políticos y técnicos (gestión en red) que experimentan con proyectos piloto.

<sup>15</sup>. Circulación 1: <https://goo.gl/dE6Nyj>.

- *Lean Manufacturing*<sup>16</sup>: metodologías ágiles de gestión que incorporan herramientas ligeras para la gestión de servicios y proyectos garantizando la máxima eficacia y eficiencia en la prestación de servicios utilizando indicadores que conduzcan a la mejora continua de una organización orientada a resultados.

Para obtener la valoración del grupo de personas expertas se ha optado por plantear dos preguntas cerradas de tipo *scaled*: de 0 a 9, siendo 0 el mínimo potencial y 9 el máximo; y alianzas y redes, en el ámbito interno, externo y combinado, para el desarrollo de las nuevas estrategias de servicio. También se ha solicitado que seleccionen la categoría más adecuada de entre opciones presentadas. En caso de identificar una nueva categoría adicional a las presentadas, se ha incluido la posibilidad de indicarlo en el espacio: otra categoría.

A partir de las puntuaciones, se ha realizado un análisis estadístico para seleccionar los ítems de las nuevas tendencias en estrategia de servicio. Los criterios de selección definidos se basan en:

- El potencial de los ítems que han sido considerados con un amplio grado de consenso por aportar estrategias de valor en el desarrollo de la gobernanza inteligente y por incorporar las innovaciones de innovadores externos a la organización.
- Los ítems permiten las alianzas y redes en un entorno abierto y colaborativo.

El proceso estadístico que se ha seguido para determinar los ítems que cumplían simultáneamente ambos criterios es el siguiente:

- **Iteración 1.** Se ha calculado la mediana de los promedios, 6,67 puntos, y se seleccionan las dimensiones con un promedio superior a este valor, en total 36 ítems. De esta forma se garantiza en parte el criterio referente al grado de potencial elevado.
- **Iteración 2.** Del 54% seleccionado, se ha calculado la mediana de las desviaciones típicas (2,32 puntos) y se seleccionan las dimensiones por debajo de ésta, un total de 19 ítems. Con este procedimiento se garantiza el alto grado de consenso.

<sup>16</sup> El principal problema que se identifica en la definición de *Lean Manufacturing* es la multiplicidad de términos en castellano con los que las organizaciones se refieren a este concepto. Como indica Ortiz de Zárate (2014), la literatura sobre el movimiento *Lean* resulta difícil de abarcar. Además, como expone este mismo autor en *Lean Management* aplicado a los servicios públicos: «los principios lean aplicados a la gestión pública no tienen nada que ver con los enfoques neoliberales de *Lean Government*, que se podrían resumir en “cuanta menos Administración pública, mejor”». Por tanto, la definición aportada en este trabajo toma como punto de partida la integración de respuestas a la circulación 1, como se ha expuesto anteriormente. Además, se basa en las publicaciones de Ortiz de Zárate (2014): *Lean Management* aplicado a los servicios públicos, disponible a través de: <https://goo.gl/CBUPqg>; y *Lean Public Management*: una propuesta de adaptación. Disponible en: <https://goo.gl/GYXK63>. Y, también, se toma como referencia el libro digital de la Escuela de Organización Industrial (2013) *Lean Manufacturing: conceptos, técnicas e implementación*. Disponible en: <https://goo.gl/pbYRYV>

- **Iteración 3.** De forma complementaria, se han calculado las distribuciones de frecuencias relativas de las puntuaciones de cada uno de los ítems seleccionados en el proceso de iteración anterior seleccionando aquellos en los que más del 70% de sus puntuaciones estuvieran en la parte alta de la escala (6, 7, 8, o 9 puntos), en total se identifican 11 ítems.

Las tablas que se muestran a continuación recogen las nuevas tendencias en estrategia de servicio que podrían facilitar el desarrollo de una gobernanza inteligente y la innovación abierta en el horizonte 2032, en las organizaciones públicas de España, véase Tabla 5.

**Tabla 5. Resultados del proceso de iteración.**

<b>A) Transparencia accesibilidad y rendición de cuentas</b>	
Ítem 1.	Transparencia adaptable
Ítem 2.	Avanzar en la consolidación de la rendición de cuentas
Ítem 3.	Gobierno abierto no son portales de transparencia
Ítem 4.	<i>Open data</i>
<b>B) Inteligencia social</b>	
Ítem 5.	Gobierno abierto y corresponsabilidad de la sociedad
Ítem 6.	Involucrar a los ciudadanos en la prestación de los servicios: redes sociales digitales, <i>big data, cloud computing, policy modeling</i>
Ítem 7.	Incorporación a los repositorios de información pública la información generada por la ciudadanía
Ítem 8.	Ética y valores públicos
Ítem 9.	Escucha activa
<b>C) Transnovación institucional</b>	
Ítem 10.	Pasar de lo jerárquico a lo <i>redárquico</i>
Ítem 11.	Liderazgo facilitador

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.5 Integración de respuestas y consenso final

El objetivo de esta última circulación ha sido, determinar, por una parte, propuestas concretas de implementación de nuevas tendencias en estrategia de servicio para facilitar el desarrollo de la gobernanza inteligente y la innovación abierta y, por otra parte, identificar las amenazas y oportunidades que presenta su impulso y sostenibilidad<sup>17</sup>.

<sup>17</sup>: Circulación 3: <https://goo.gl/yXCkU2>.

El análisis para este tercer cuestionario parte de tres premisas:

- El carácter prospectivo de este análisis, las estrategias de servicio se proyectan a largo plazo en el horizonte 2032, centrado en las organizaciones públicas del contexto español.
- Las alianzas y redes para desarrollar las diferentes estrategias de servicio: alianzas y redes a nivel interno, en la propia organización pública; externo, en el exterior de la organización, y combinado, colaboración público-privada.
- Una relación más dinámica y creativa entre ciudadanía-Administración en la que la ciudadanía está llamada de forma abierta (*crowdsourcing*) a asumir el rol de empoderarse y por extensión a ejercer un papel proactivo en los procesos de toma de decisiones públicas y de coproducción de servicio en procesos abiertos y colaborativos.

A partir de este supuesto y para alcanzar este objetivo, se ha propuesto un cuestionario en el que el panel en base a su experiencia, indique, por una parte, cinco propuestas concretas de implementación de las nuevas estrategias de servicio para facilitar el desarrollo de la gobernanza inteligente y la innovación abierta en las organizaciones públicas, atendiendo a las cinco grandes áreas estratégicas identificadas en el proceso de iteración y a partir de los resultados del cuestionario sobre nuevas tendencias en estrategia de servicio se incorporan aquellos ítems en los que más del 70% de sus puntuaciones estuvieran en la parte alta de la escala (4 o 5 puntos). En total se incorporan dos ítems que no habían sido contemplados por el grupo de personas expertas, como se puede ver en la Tabla 6. Y, por otra parte, en una segunda cuestión, indicar hasta un máximo de tres amenazas y tres oportunidades concretas que presenta el impulso y la sostenibilidad de las nuevas tendencias en estrategia de servicio en el sector público.

**Tabla 6. Resultados del proceso de iteración más resultados del cuestionario.**

<b>A) Transparencia accesibilidad y rendición de cuentas</b>
Ítem 1. Transparencia adaptable
Ítem 2. Avanzar en la consolidación de la rendición de cuentas
Ítem 3. Gobierno abierto no son portales de transparencia
Ítem 4. <i>Open data</i>
<b>B) Inteligencia social</b>
Ítem 5. Gobierno abierto y corresponsabilidad de la sociedad
Ítem 6. Involucrar a los ciudadanos en la prestación de los servicios: redes sociales digitales, <i>big data, cloud computing, policy modeling</i>
Ítem 7. Incorporación a los repositorios de información pública la información generada por la ciudadanía
Ítem 8. Ética y valores públicos
Ítem 9. Escucha activa
<b>C) Transnovación institucional</b>
Ítem 10. Pasar de lo jerárquico a lo <i>redárquico</i>
Ítem 11. Liderazgo facilitador
<b>D) Lean Manufacturing</b>
Ítem 12. Desburocratización radical
<b>E) Transnovación institucional</b>
Ítem 13. Prestación proactiva de servicios públicos

Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas facilitadas a la primera cuestión han sido clasificadas como áreas estratégicas mediante las mismas categorías propuestas en el proceso de reflexión: transnovación institucional, *Lean Manufacturing*, transparencia, accesibilidad y rendición de cuentas, inteligencia social y técnicas y métodos de gestión basados en las TIC. En total se han identificado 15 propuestas de implementación, dichas propuestas se pueden ver en la Tabla 17, del apartado propuestas de implementación, del epígrafe en el que se presentan los resultados y discusión.

Para la segunda cuestión se muestran las principales amenazas y oportunidades que presenta el impulso y la sostenibilidad de las nuevas tendencias en estrategia de servicio, previamente al proceso de reflexión del grupo de personas expertas, éstas han sido identificadas por un grupo de enfoque basándose en el avance de los resultados del cuestionario. Las amenazas y oportunidades se estructuran a partir de los tres ámbitos organizativos que se pueden identificar en las organizaciones públicas enunciados por Ramío (1999), tomando como referencia las amenazas y

oportunidades señaladas por el grupo de enfoque, el grupo de personas expertas ha destacado cuatro amenazas y dos oportunidades en el ámbito sociotécnico, como se puede ver en la Tabla 16, del apartado amenazas y oportunidades que presenta el impulso y la sostenibilidad de las nuevas tendencias en estrategia de servicio, en el epígrafe en el que se presentan los resultados y discusión.

### 3.3 La construcción del cuestionario

#### 3.3.1 *Formulación del problema*

Las nuevas tendencias en gestión pública (Criado, Alsina et al., 2016): innovación democrática, innovación abierta, gestión participativa, gobernanza inteligente, coproducción de servicios públicos, co-creación en la formulación de políticas públicas, colaboración público-privada y tecnologías sociales en unas Administraciones Públicas colaborativas dirigen la acción pública hacia un cambio de tendencia para una gestión pública más inteligente, abierta y colaborativa. En consecuencia, se evidencia la necesidad de obtener una aproximación cuantitativa a las nuevas tendencias en estrategia de servicio en el sector público así como a los factores clave que permitirían su desarrollo para identificar la situación actual en las organizaciones públicas de España y desarrollar, por consiguiente, un proceso de reflexión del grupo de personas que participan en este estudio con el objetivo de facilitar el proceso reflexión en torno a las nuevas tendencias en estrategia de servicio, sus amenazas y oportunidades así como propuestas de implementación con una naturaleza prospectiva y exploratoria basada en datos fiables y contrastados.

Los objetivos del cuestionario son:

1. Proyectar el potencial que presentan las diferentes estrategias de servicio en el horizonte 2032 como facilitadoras del desarrollo de una gobernanza inteligente y la innovación abierta, así como de sus factores clave.
2. Analizar los elementos comúnmente detectados en las organizaciones públicas españolas en materia de actitud innovadora e intra-emprendimiento.
3. Priorizar las competencias genéricas y específicas para el desarrollo e implementación de nuevas estrategias de servicio en la Administración Pública en el horizonte 2032.

#### 3.3.2 *Diseño muestral*

El ámbito del cuestionario se circunscribe a España atendiendo a los siguientes contextos de Administración: local, regional, estatal, Unión Europea y organización no gubernamental. El universo lo conforman las personas que trabajan en y con la

Administración Pública independientemente de su rol en la organización (perfiles técnicos, directivos públicos, profesionales in(ter)dependientes, etc.). El tamaño muestral es de 121 cuestionarios.

### 3.3.3 Selección de la modalidad de encuesta y diseño del cuestionario

En la etapa de diseño del cuestionario se han formulado preguntas del tipo cerrada (con respuesta múltiple: pregunta 11 y siguientes) y mediante un procedimiento escalar tipo escala *Likert* (preguntas 4 a 7 y 9 a 14), además se ha previsto un espacio reservado para comentarios, sugerencias y otras aportaciones. Las diferentes preguntas planteadas cumplen los requisitos de exhaustividad, precisión y exclusión.

En esta etapa adquiere gran relieve la indagación exploratoria previa al diseño del cuestionario, atendiendo a la creación de una perspectiva integrada basada en los elementos comúnmente detectados. A partir de la primera circulación del grupo de personas expertas se predefinen las siguientes variables, atendiendo a las hipótesis planteadas: (1) administración y gestión, (2) actitud innovadora e intra-emprendimiento, (3) competencias, (4) nuevas tendencias en estrategia de servicio y (5) gobernanza inteligente e innovación abierta.

En este trabajo se analiza una variable relacionada con la actitud innovadora y el intra-emprendimiento, introducida por Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández en el estudio *Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural* (2015), desde la óptica de la gestión y Administración Pública.

Además, se han predefinido dos dimensiones que configuran el cuestionario inicial: actitud innovadora e intra-emprendimiento y competencias.

Antes de la aplicación definitiva del cuestionario se realiza un pretest en una muestra de cinco individuos, de iguales características que la población del estudio. Se comprueba que las preguntas sean comprensibles, en un lenguaje inclusivo. Además, se comprueba la correcta categorización de las preguntas. A partir de esta prueba se evidencia que:

- Existe un lenguaje técnico y una propuesta innovadora que puede estar alejada de algunos segmentos de la población objetiva. Además de estos factores se contempla la extensión y duración del cuestionario como una posible barrera para llegar a un público más amplio.
- Se requieren aclaraciones como la formulada en la pregunta cuatro: Tiene usted un espíritu intra-emprendedor. Por ejemplo: Impulsar de forma proactiva un nuevo servicio dentro de su organización asumiendo el riesgo de su bloqueo o su posible paralización.



- Se requiere introducir en primer lugar las cuestiones relacionadas con las nuevas tendencias en estrategia de servicio para evitar la fatiga y dispersión de las personas encuestadas en el momento de su contestación y garantizar una medición representativa. Asimismo, se advierte la necesidad de garantizar una estructura intuitiva y comprensible del cuestionario.

Por todo ello, se reestructura el cuestionario dando mayor prioridad a las cuestiones relacionadas con las nuevas tendencias en estrategia de servicio, se estructuran las preguntas de manera intuitiva y comprensible realizando aclaraciones cuando es oportuno, con un lenguaje plano e inclusivo.

### 3.3.4 Administración del cuestionario<sup>18</sup>

La administración del cuestionario se realiza mediante formulario en Google Forms siguiendo las siguientes pautas:

- La página inicial del cuestionario contiene el título del estudio, nuevas tendencias en estrategia de servicio; dos ilustraciones gráficas: investigación impulsada por la Universitat Politècnica de València con la colaboración de NovaGob, y un mensaje de presentación que describe: objetivos, público objetivo, cómo responder al cuestionario, tiempo medio estimado para completar el cuestionario, disponibilidad de los resultados y agradecimiento.
- El orden y disposición de las preguntas sigue el siguiente diseño: una vez contextualizado el cuestionario e introducidas las preguntas referentes a nivel de Administración y rol en la organización se ubica al principio del cuestionario la pregunta sobre el potencial que presentan las estrategias de servicio detalladas en el horizonte 2032 como facilitadoras del desarrollo de una gobernanza inteligente y de la innovación abierta, además se incluyen las alianzas y redes para el desarrollo de las diferentes estrategias de servicio. Posteriormente, en el apartado competencias se introducen las competencias genéricas y específicas que serían necesarias para el desarrollo e implementación de nuevas estrategias de servicio en la Administración Pública en el horizonte 2032.
- La página final comprende una invitación a realizar sugerencias y observaciones en espacio reservado para comentarios, sugerencias y otras aportaciones, así como un espacio para indicar el correo electrónico en el que se desea recibir copia de los resultados del estudio.

---

<sup>18</sup>. Se puede acceder a la estructura del cuestionario a través del siguiente enlace: <https://goo.gl/7L1lvD>.

El cuestionario permaneció abierto entre el 7 y el 25 de noviembre de 2016. Respondieron a este cuestionario 121 personas. Esta aproximación cuantitativa es utilizada en el proceso de reflexión del grupo de personas que participan en este estudio con el objetivo de facilitar dicho proceso con un carácter prospectivo y exploratorio.

### **3.3.5 Procesamiento y análisis de datos**

#### **Gestión y Administración Pública**

Con la finalidad de observar el posible grado de desarrollo y adopción de las variables: (1) actitud innovadora e intra-emprendimiento, (2) competencias, (3) nuevas tendencias y (4) gobernanza inteligente e innovación abierta en el sector público se segmenta al público objetivo del cuestionario sobre nuevas tendencias en estrategia de servicio atendiendo a su tipo de organización y rol organizativo.

#### **Nuevas tendencias en estrategia de servicio**

A partir de las diez nuevas estrategias de servicio identificadas por el grupo de personas expertas, según su importancia, mediante un método cualitativo como es la técnica Delphi, se pretende proyectar su potencial en el horizonte 2032 como estrategias facilitadoras del desarrollo de una gobernanza inteligente y la innovación abierta, así como analizar las alianzas y redes necesarias para su desarrollo:

- En la propia organización pública.
- En el entorno de la organización pública, a nivel exterior.
- Y, finalmente, en la colaboración público-privada, entre administraciones públicas y sociedad civil.

Se seleccionan aquellos ítems del cuestionario en los que más del 70% de sus puntuaciones estuvieran en la parte alta de la escala (4 o 5 puntos), en total se identifican tres ítems pero únicamente se incorporan dos al ya haber sido destacado uno de ellos por el grupo de personas expertas.

#### **Gobernanza inteligente e innovación abierta**

Para calcular la ponderación de los factores que pueden favorecer la apertura de procesos a la innovación en las organizaciones públicas y de aquellos factores que determinan el grado de desarrollo de instrumentos de gobernanza inteligente e innovación abierta en las organizaciones públicas se calcula el promedio de los diferentes resultados, mostrándose la ponderación de uno a cinco.

## Actitud innovadora e intra-emprendimiento

Para analizar el intra-emprendimiento desde una óptica asociada con la actitud innovadora se definen 2 dimensiones: la capacidad innovadora y la mentalidad de riesgo. El análisis de esta variable, a partir de Naranjo (2010), tiene el objetivo de identificar el grado de correlación entre los ítems:

- Intra-emprendimiento.
- Comportamiento innovador
- Y, finalmente, tolerancia al riesgo.

Cabe destacar que la ponderación del ítem 3 de los resultados de actitud innovadora e intra-emprendimiento estaba redactado en sentido negativo en su redacción original. La ponderación también se muestra en una escala de 1 a 5. Además, se analiza la introducción de nuevas líneas de servicio en los últimos 3 años en las organizaciones públicas así como el impacto de los cambios producidos.

## Competencias en la Administración Pública española

El proceso de análisis de los datos obtenidos en el cuestionario distingue entre competencias genéricas y específicas. Se identifican cinco competencias genéricas y cinco competencias específicas, según su grado de importancia, para el desarrollo e implementación de nuevas tendencias en estrategia de servicio en la Administración Pública. También se identifica el grado de condicionamiento de la implementación de técnicas de modelación y simulación de datos por el desarrollo de competencias digitales.

### 3.4 La técnica del grupo de enfoque

#### 3.4.1 *Formulación del problema*

Ante la necesidad de detectar las primeras impresiones sobre las nuevas tendencias en estrategias de servicio detectadas a partir de las metodologías anteriores y generar ideas creativas sobre las mismas en relación con sus propuestas de implementación y la identificación de amenazas y oportunidades, conectando el trabajo en red, en la línea de las estrategias identificadas, se dinamiza un *focus group* a través de un Encuentro digital. Por tanto, con el desarrollo de esta metodología se complementaría el marco metodológico propuesto para este trabajo, asimismo se completarían los posibles huecos de las metodologías precedentes con una propuesta estructurada y delimitada al objeto de estudio. La oportunidad de dinamizar este encuentro se plantea como utópica en un primer momento, pues

resulta exigente movilizar a seis participantes y captar los recursos necesarios para realizar este encuentro.

Por todo lo expuesto anteriormente, los objetivos de la técnica del grupo de enfoque son:

1. Analizar la situación actual de las nuevas tendencias en estrategia de servicio, a partir de los resultados del cuestionario.
2. Determinar propuestas concretas de implementación de nuevas tendencias en estrategia de servicio que puedan facilitar el desarrollo de la gobernanza inteligente y la innovación abierta en organizaciones públicas.
3. Identificar las amenazas y oportunidades que presenta el impulso, y la sostenibilidad, de las nuevas tendencias en estrategia de servicio en el sector público.

### 3.4.2 Constitución del grupo de trabajo

Las principales características de este grupo de enfoque son:

- Tamaño grupal: ocho participantes<sup>19</sup>.
- Composición: grupo configurado por ocho personas atendiendo nuevamente a los diferentes niveles de gestión (local, Comunidades Autónomas y estatal) de un Estado compuesto como es el caso español, incluyendo a la academia y a las organizaciones no gubernamentales. También se ha tratado que la composición sea paritaria entre hombres y mujeres.
- Entorno físico: conexión en línea a través de Google Hangouts desde la Universitat Politècnica de València.
- Duración: 1 hora y 35 minutos.
- Moderador: una persona dinamiza el diálogo observando y comunicando las diferentes fases del encuentro, otra persona ejerce de observador no participante.

Tras la advertencia previa a los participantes, la sesión fue emitida en directo y grabada para su análisis posterior mediante Hangouts On Air a través de Youtube. Se puede volver a ver la sesión completa en el siguiente enlace: *Estrategias para construir valor público: ¿Hacia un cambio de paradigma para una Administración inteligente, abierta y colaborativa?*.

---

<sup>19</sup>. La recomendación de 8 a 12 participantes por grupo está basada en estudios empíricos, Blackburn, 2000, y Fern, 2001.

### 3.4.3 Preparación de la reunión

La propuesta de diálogo se dinamizó como un Encuentro digital, para ello se requiere de un buen acceso a internet, auriculares y un soporte de audio adecuado. Una vez constituido el grupo se atiende a los siguientes criterios de organización del encuentro:

- Estilo de dirección: indirecto, donde el moderador sólo interviene para dinamizar el diálogo o para reconducirlo cuando se desvía del tema central, estimulando la expresión espontánea de las personas participantes.
- Tema central: nuevas tendencias en estrategia de servicio en el sector público: estrategias para construir valor público, con especial atención a 3 principios:
  - Apertura.
  - Innovación.
  - Y, co-creación.
- Avance del documento NovaGob Estudios en versión beta: documento en Google Drive en el que se realizan comentarios y observaciones por parte de otros expertos consultados (véase ANEXO I), este documento en su versión final constituye el material objeto de diálogo y reflexión.
- Materiales objeto de diálogo y reflexión: borrador del avance del Estudio sobre Nuevas tendencia en estrategia de servicio y estructura del diálogo a partir de la fase de preparación.
- Estructura de la reunión:
  - Primer turno de intervenciones: análisis de la situación actual sobre nuevas tendencias en estrategia de servicio, a partir de los resultados del cuestionario sobre nuevas tendencias en estrategia de servicio.
  - Tiempo estimativo: un minuto por participante en el Encuentro digital.
  - Segundo turno de intervenciones: determinar propuestas concretas de implementación de nuevas tendencias en estrategia de servicio para facilitar el desarrollo de la gobernanza inteligente y la innovación abierta en las organizaciones públicas.  
Tiempo estimativo: dos minutos por participante en el Encuentro digital.
  - Tercer turno de intervenciones: amenazas y oportunidades que presenta el impulso, y la sostenibilidad, de las nuevas tendencias en estrategia de servicio.

Tiempo estimativo: un minuto por participante en el Encuentro digital.

- Cuarto turno de intervenciones: tiempo reservado para otros comentarios, reflexiones u observaciones.

### *3.4.4 Inicio y desarrollo de la reunión*

El diálogo estructurado está basado en el principio de sinergia, es decir, en la energía grupal generada por la interacción de los participantes que puede generar útiles y nuevas propuestas que inspiren a las del resto de personas participantes.

Una vez introducido el tema central del encuentro, se enumeran los principios del diálogo:

- Respeto. Todas las intervenciones han de ser respetuosas. Igualmente, hay que respetar los turnos de palabra.
- Veracidad. Aquello que se diga ha de estar contrastado. Y, en última instancia ser sincero.
- Igualdad. En el espacio de diálogo todas las opiniones cuentan por igual. No hay jerarquías.

Los objetivos del Encuentro digital se han introducido en el apartado 3.4.1 Formulación del problema. Una vez introducido el marco general del encuentro se abre el primer turno de intervenciones.

A partir de las impresiones del primer turno de intervenciones se articula la estrategia para incentivar un entorno favorable que garantice el cumplimiento de los principios del diálogo y la participación activa de todos los participantes de acuerdo con el principio de sinergia descrito anteriormente, así como el cumplimiento del tiempo estimativo.

### *3.4.5 Análisis e informe de la reunión*

Situación actual de las nuevas tendencias en estrategia de servicio, a partir de los resultados del cuestionario.

A partir de los resultados del cuestionario se puede identificar que:

- **Gobernanza inteligente e innovación abierta:** se propone volver a los clásicos, al paradigma de la gobernanza pública enunciado por Mayntz cuya validez continúa vigente (2001:1): huir de ciudades inteligentes, gobernanza inteligente y paradigm(od)as. Pese a que las etiquetas pueden ayudar a

simplificar estructuras teóricas y permiten explicar metáforas hay problemas públicos como la exclusión social que continúan sin resolverse. Una gestión inteligente y abierta debería poner el foco en los recursos escasos, dónde se quiere incidir, qué resultados se esperan, en el reconocimiento de la ciudadanía y en mejorar la calidad de vida de las personas que peor lo están pasando.

- **Actitud innovadora e intra-emprendimiento:** se ha activado la bomba de la innovación democrática y la innovación pública. Conceptos clave como la experiencia de usuario que se utiliza en diseño de *marketing online* podrían guiar el camino hacia la apertura de procesos a la innovación, por tanto, se requieren menos etiquetas y más estrategias centradas en la experiencia de usuario. Innovación centrada en las personas: social, ciudadana, abierta, empoderando a los principales actores clave que intervienen/ intervendrán en los procesos de decisiones públicas, aprovechando las sinergias de la sociedad red.
- **Competencias profesionales:** la transición hacia una Administración más social, abierta y colaborativa requerirá de una transformación de las competencias genéricas y específicas de las personas, tanto a nivel interno como a nivel externo de las organizaciones públicas. Profundizando en las competencias para el desarrollo e implementación de nuevas tendencias en estrategia de servicio se identifica el auge que tienen nuevas competencias más específicas basadas en el aprendizaje continuo y colaborativo, la sociedad en red, la colaboración y la co-creación.

### Amenazas y oportunidades

En este Encuentro digital se identifican un total de 16 amenazas y 17 oportunidades que presentan el impulso, y la sostenibilidad, de las nuevas tendencias en estrategia de servicio, atendiendo a los tres ámbitos organizativos que se pueden identificar en las organizaciones públicas, véase ANEXO III:

1. **Ámbito sociotécnico:** 8 amenazas y 8 oportunidades.
2. **Ámbito político-cultural:** 5 amenazas y 4 oportunidades.
3. **Ámbito de control y mejora:** 3 amenazas y 5 oportunidades.

### Propuestas de implementación

A continuación, se presentan las seis propuestas concretas de implementación de las nuevas tendencias en estrategia de servicio que pueden facilitar el desarrollo de la gobernanza inteligente y la innovación abierta en las organizaciones públicas,

para estudiar su completo desarrollo se puede ver el apartado 4.6 Propuestas de implementación:

1. Observar y divulgar lo que ya hace la sociedad civil.
2. Desburocratización administrativa.
3. Fomentar espacios de diálogo abierto y escucha empática real.
4. Observar, preguntar, escuchar y co-crear.
5. Buena gestión del amor.
6. *Hacking inside*.

Finalmente, se destaca que existe un cierto grado de consenso entre los participantes del grupo de enfoque respecto a la necesidad de una voluntad política en todos los niveles de gestión para liderar procesos abiertos y colaborativos en una Administración en red, la urgencia de un cambio cultural que oriente sus esfuerzos hacia una Administración más social, abierta y colaborativa, las competencias específicas orientadas al ciudadano y la experiencia de usuario, y el peso significativo que tiene la Administración local en el contexto español a la hora de introducir innovaciones y su impacto sobre la vida cotidiana de la ciudadanía.



## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La estructura del presente apartado es la siguiente. En primer lugar, se presentan los resultados relacionados con las nuevas tendencias en estrategia de servicio. En segundo lugar, los resultados sobre gobernanza inteligente e innovación abierta. En tercer lugar, los resultados sobre actitud innovadora e intra-emprendimiento. En cuarto lugar, se presentan los resultados sobre competencias profesionales. Finalmente, se presentan los resultados referentes a las amenazas y oportunidades que presenta el impulso y la sostenibilidad de las nuevas tendencias en estrategia de servicio, propuestas de implementación, así como las limitaciones y futuras líneas de investigación de este estudio.

### 4.1 Nuevas tendencias en estrategia de servicio

A partir de los resultados del grupo de personas expertas y del cuestionario se definen las nuevas tendencias en estrategia de servicio, estas estrategias se caracterizan por un alto potencial que podría facilitar el desarrollo de una gobernanza inteligente y la innovación abierta en el horizonte de 2032. Las nuevas tendencias se presentan en la Tabla 7 a Tabla 11, considerando las alianzas y redes para su desarrollo.

Tabla 7. Nuevas tendencias en estrategia de servicio: Transnovación institucional.

Transnovación institucional		
Alianzas y redes	Interno	Pasar de lo jerárquico a lo <i>redárquico</i> . Combinar el organigrama y jerarquía clásica con nuevas estructuras en red más ágiles y flexibles, buscar la transversalidad, no generar un nuevo departamento para su gestión que podría implicar una burocratización
	Interno	Liderazgo <i>facilitador</i> . La innovación debe ser liderada, pero no desde la concepción jerárquica imperante, sino desde un liderazgo posibilitador del cambio capaz de movilizar a las personas para afrontar problemas complejos. Liderar orientando y empoderando a las personas empleadas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Nuevas tendencias en estrategia de servicio: *Lean Manufacturing*.

<i>Lean Manufacturing</i>		
Alianzas y redes	Interno	<b>Desburocratización radical.</b> Orientar la generación de valor público hacia la integración de sistemas y procesos de gestión de la información que ofrezcan una atención personalizada a la ciudadanía simplificando trámites y procedimientos. Implica desconcentración de poder

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Nuevas tendencias en estrategia de servicio: **Transparencia, accesibilidad y rendición de cuentas.**

<b>Transparencia, accesibilidad y rendición de cuentas</b>		
Alianzas y redes	Combinado	<b>Transparencia adaptable.</b> Cada ciudadano/ a debe poder acceder a la información de su interés, en el formato y con el contenido adecuado y adaptado a su perfil e interés
	Combinado	<b>Avanzar en la consolidación de la rendición de cuentas.</b> Desarrollar conceptualmente y, presumiblemente también a nivel legislativo/ reglamentario, la corresponsabilidad en los procesos de toma de decisiones abiertos. El objetivo es articular el conjunto de reglas que desarrollen y consoliden la corresponsabilidad de los diferentes agentes que participan en este tipo de procesos
	Externo	<b>Gobierno abierto no son portales de transparencia.</b> Hay que hacer llegar la transparencia a los ciudadanos por varias vías, canales y actuaciones sin esperar a que entren en la burbuja de los portales de transparencia o información pública
	Interno-Combinado	<b>Open Data by default.</b> Datos bajo licencias abiertas estandarizadas (como ODbL o PDDL) para garantizar disponibilidad íntegra de acceso, posibilidad de redistribución, y licencia para la reutilización de la información pública. Impulso de la gobernanza inteligente y dinamización de la transformación digital y el crecimiento económico a través de datos abiertos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Nuevas tendencias en estrategia de servicio: Inteligencia social.

Inteligencia social		
Alianzas y redes	Combinado	<b>Gobierno abierto y corresponsabilidad de la sociedad.</b> Democratizar la información y favorecer el empoderamiento ciudadano a través de la apertura de la información para la puesta a disposición de la ciudadanía, de forma que la ciudadanía pueda empoderarse y se pueda establecer una relación entre iguales (peer-to-peer) entre Administración-sociedad y se acabe con la visión paternalista de la Administración
	Combinado	<b>Involucrar a los ciudadanos en la prestación de los servicios:</b> redes sociales digitales, <i>big data</i> , <i>cloud computing</i> y <i>policy modelling</i>
	Combinado	<b>Incorporación a los repositorios de información pública la información generada por la ciudadanía.</b> Se trata de extender el perfil actual de « <i>prosumers</i> » (consumidores y productores) más allá de información de carácter personal. La propuesta consolida a la ciudadanía como un generador de información pública de alto valor.
	Interno	<b>Ética y valores públicos.</b> Son la base sobre la que se fundamentan las decisiones clave de una sociedad. Fomentar la virtud cívica entre la ciudadanía, el personal al servicio de la Administración, cargos políticos, organizaciones de carácter empresarial y no gubernamentales para dirigir todos los esfuerzos de la organización hacia una visión (estado futuro) social, abierta y colaborativa
	Combinado	<b>Escucha activa.</b> Realizar una escucha activa real más allá de la frontera de la organización. Observar comportamientos de la ciudadanía y atender a sus necesidades también en aquellos lugares donde se encuentra sin llamar a las puertas de la Administración

Fuente: Elaboración propia.

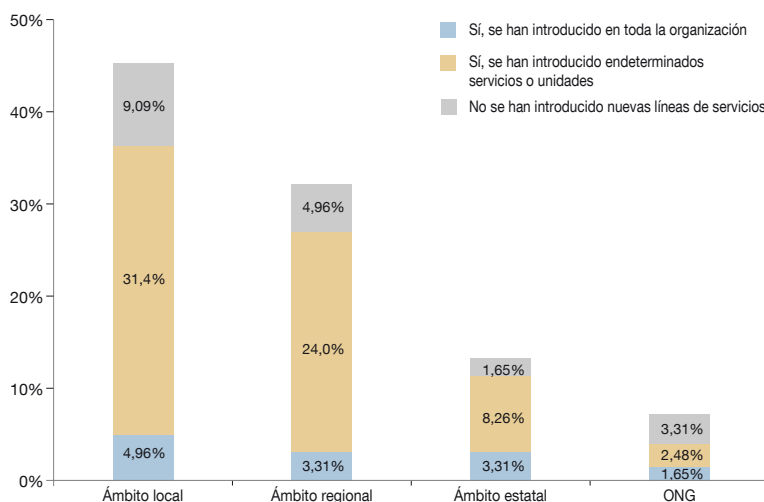
Tabla 11. Nuevas tendencias en estrategia de servicio: Técnicas y métodos de gestión basados en las TIC.

Técnicas y métodos de gestión basados en las TIC		
Alianzas y redes	Combinado	Prestación proactiva de servicios públicos. Facilitar a las personas interesadas aquellos trámites que se puedan desarrollar sobre la base de la información que conste en los sistemas de información de la organización

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la situación actual de las nuevas tendencias en estrategia de servicio, por una parte, los resultados del cuestionario muestran que un elevado número de organizaciones (67,2%) han incorporado nuevas líneas de servicios en los últimos tres años en determinados servicios o unidades. Es en las organizaciones de ámbito local en las que se han introducido un mayor número de nuevas líneas de servicios en los últimos tres años en determinados servicios o unidades (31,40%), como se puede ver en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Introducción de nuevas líneas de servicios en los últimos 3 años en la organización.



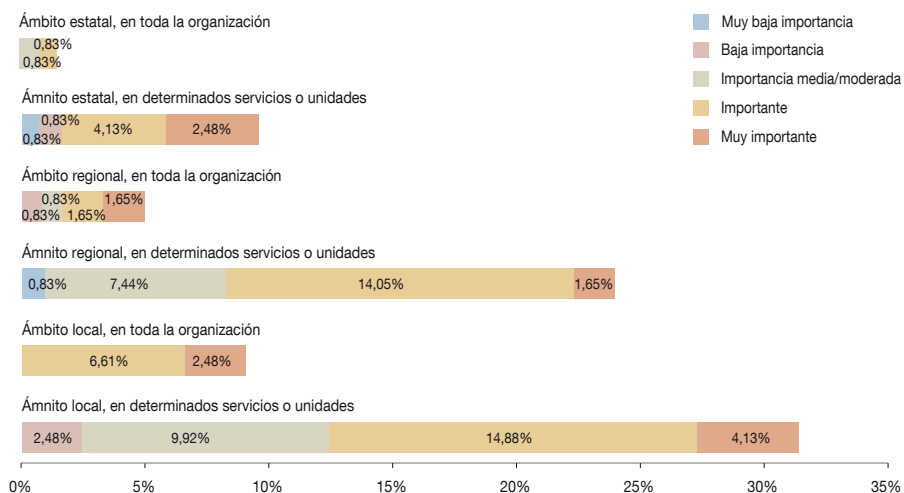
Fuente: Elaboración propia.

Esto podría deberse a que en el ámbito local, con una representación del 47,11% en este estudio, podría haber una mayor autonomía y flexibilidad a la hora de desarrollar e implantar nuevas líneas de servicios, por ejemplo en materia de innovación colaborativa. A modo de ejemplo, se presenta el Caso de Zaragoza Activa en la Imagen 3.

Estos resultados podrían chocar con la realidad de las organizaciones públicas de España, dada la representatividad del ámbito local en el cuestionario y el peso de los perfiles técnico y directivo público en el mismo, pues podrían identificarse barreras y obstáculos tradicionales para la innovación en las instituciones de servicios públicos como la ausencia de liderazgo público y político, la ausencia de planificación estratégica o la restricción presupuestaria.

Por otra parte, en cuanto a los cambios introducidos en estos servicios que afectan a toda la organización se obtiene una valoración de 6,61% de cambios importantes y un 2,48% de cambios muy importantes, como se puede ver en el Gráfico 2.

Gráfico 2. Grado de importancia de los cambios introducidos en los servicios<sup>20</sup>.



Fuente: Elaboración propia.

<sup>20</sup>. Para la presentación de este gráfico se han excluido los valores correspondientes a las Organizaciones No Gubernamentales. Entre estas organizaciones, un 2,48% han introducido cambios importantes en determinados servicios o unidades. En cuanto a los cambios que afectan a toda la organización, un 2,48%, son importantes; mientras que un 0,83%, son muy importantes.

Esto podría deberse a que una heterogeneidad en la distribución organizativa podría dificultar la adopción de nuevas líneas de servicio de forma integrada en toda la organización generando impactos a nivel micro.

#### 4.2 Gobernanza inteligente e innovación abierta

El grado de desarrollo de instrumentos de gobernanza inteligente e innovación abierta en las organizaciones públicas estaría ligado con (1) el fomento de alianzas y redes en los ámbitos interno y externo de la organización (4,23), (2) el fomento de la ciudadanía, personal técnico y político empoderado (4,14) y, finalmente, por (3) el fomento de la innovación y el intra-emprendimiento (4,12), como se puede ver en la Tabla 12.

**Tabla 12. Factores que determinan el grado de desarrollo de instrumentos de gobernanza inteligente e innovación abierta en las organizaciones públicas (Ponderación de 1 a 5).**

Ítem	Descripción	Ponderación
1	El fomento de alianzas y redes en los ámbitos interno y externo de la organización	4,23
2	El fomento de una ciudadanía, personal técnico y político empoderado	4,14
3	El fomento de la innovación y el intra-emprendimiento	4,12
4	El fomento de estructuras organizativas horizontales en las que existe un alto grado de desconcentración del poder y autonomía en la toma de decisiones	3,99
5	El fomento de la distribución de poder entre los diversos actores y actrices que interactúan en los procesos de toma de decisiones públicas	3,95

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, de acuerdo con la hipótesis H1.a. el grado de desarrollo de instrumentos de gobernanza inteligente e innovación abierta en las organizaciones públicas estaría ligado con el fomento de la innovación y el intra-emprendimiento aun no siendo el factor con mayor peso.

Por todo ello, como señala Criado (2016) el modelo de interacción social de la gobernanza pública inteligente es la red, su diseño organizativo se basa en una Administración en red y como plataforma/ halocracia en la que el gobierno asume

el papel de construir redes/ crear valor público. En este modelo de gestión los directivos públicos se presentan como innovadores expertos en detectar nichos de creación de valor público y co-creación con la ciudadanía.

Este paradigma emergente se fundamenta en la creación de valor público a través de la colaboración con la ciudadanía, por tanto, las ideas introducidas por Criado (2016) se podrían completar con los factores identificados en este estudio pues en el texto de referencia no se identifican las notas de: (1) fomento de alianzas y redes en los ámbitos interno y externo de la organización, (2) empoderamiento de ciudadanos, políticos y técnicos y (3) fomento de la innovación y el intra-emprendimiento.

Entre los factores que podrían favorecer la apertura de procesos a la innovación en las organizaciones públicas se pueden identificar: (1) la actitud innovadora y el intra-emprendimiento del personal al servicio de la Administración (4,36), (2) el reconocimiento de la ciudadanía como coproductora (4,05) y (3) la incorporación de la ciudadanía en los procesos deliberativos basados en redes colaborativas (4,02), como se puede ver en la Tabla 13.

**Tabla 13. Factores que pueden favorecer la apertura de procesos a la innovación en las organizaciones públicas (Ponderación de 1 a 5).**

Ítem	Descripción	Ponderación
1	La actitud innovadora y el intra-emprendimiento del personal al servicio de la Administración	4,36
2	El reconocimiento de la ciudadanía como coproductora	4,05
3	La incorporación de la ciudadanía en los procesos deliberativos basados en redes colaborativas	4,02
4	La generación de espacios de hibridación y co-creación (laboratorios de gobierno/ ciudadanos) en los que colaboran ciudadanía, personal político y técnico	3,99
5	La compartición de riesgos y recompensas en un proceso de transferencia bidireccional	3,47

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, conforme al planteamiento de la hipótesis **H1.b**, el reconocimiento de la ciudadanía como coproductora podría favorecer la apertura de procesos a la innovación aunque no es el factor con una mayor ponderación. Por tanto, de acuerdo con Criado (2016) en el contexto de la gobernanza

inteligente los directivos públicos se caracterizan por ser innovadores expertos en detectar oportunidades para construir valor público como se ha introducido con anterioridad.

Asimismo, también se identifica en la línea de Criado cómo el reconocimiento del ciudadano como coproductor podría favorecer la apertura de procesos a la innovación. En cambio, en contraste con Criado (2016), se identifica que en estos procesos no únicamente se debería atender al rol de coproductor de la ciudadanía, sino que también se ha de considerar su incorporación en los procesos deliberativos basados en redes colaborativas.

La implementación de nuevas estrategias de servicio para facilitar el desarrollo de la gobernanza inteligente y la innovación abierta en las organizaciones públicas estaría condicionada por alianzas y redes a nivel combinado (colaboración público-privada). Las alianzas y redes a nivel combinado se darían en todas aquellas áreas estratégicas que no estén relacionadas con la transnovación institucional, pasar de lo jerárquico a lo *redárquico* y liderazgo facilitador, ni con el *Lean Manufacturing*, desburocratización radical, éstas tienen una clara vocación hacia el ámbito interno de la organización.

Por tanto, se valida la hipótesis **H1.c.**, como se ha mostrado en la Tabla 7 y siguientes, ocho estrategias de servicio estarían condicionadas por alianzas y redes a nivel de colaboración público-privada entre las administraciones públicas y la sociedad civil, compuesta tanto por ciudadanos particulares como por organizaciones no gubernamentales y organizaciones privadas.

Estas estrategias de servicio son: (1) transparencia adaptable, (2) avanzar en la consolidación de la rendición de cuentas, (3) *open data by default*, (4) gobierno abierto y corresponsabilidad de la sociedad, (5) involucrar a los ciudadanos en la prestación de los servicios, (6) incorporación a los repositorios de información pública la información generada por la ciudadanía, (7) escucha activa y (8) prestación proactiva de servicios públicos.

En consecuencia, como se ha señalado con anterioridad, se han identificado, en la revisión de la literatura, nuevas tendencias en gestión pública como la innovación democrática, innovación abierta, gestión participativa, gobernanza inteligente, coproducción de servicios públicos, co-creación en la formulación de políticas públicas, colaboración público-privada y tecnologías sociales en unas Administraciones Públicas colaborativas (Criado, Alsina *et al.*, 2016) pero las alianzas y redes para desarrollar las diferentes estrategias de servicio no habían sido exploradas.



### 4.3 Actitud innovadora e intra-emprendimiento

Existe una elevada correlación entre los participantes que consideran que tienen un espíritu intra-emprendedor con la búsqueda de cómo construir valor público a partir de la mejora de procesos, tecnología, *marketing*, servicios o alianzas y redes existentes.

Esto podría deberse a que los participantes relacionan su actitud proactiva para, por ejemplo, impulsar un nuevo servicio dentro de su organización aun asumiendo el riesgo de su bloqueo o su posible paralización con un espíritu de emprendimiento dentro de su organización.

También existe una elevada correlación entre los perfiles organizativos que tratan de aprender y aplicar técnicas innovadoras de gestión que sustituyen a las metodologías tradicionales con esta búsqueda de construcción de valor público a partir de la mejora de procesos, tecnologías, mercadotecnia, servicios o alianzas y redes existentes.

Esto podría deberse a que el aprendizaje y capacitación de las personas al servicio de la Administración, como se ha identificado en el apartado sobre competencias para el desarrollo e implementación de nuevas tendencias en estrategia de servicio (véase Tabla 15), se orienta a la mejora continua de procesos y servicios que pueden verse retroalimentados por las alianzas y redes existentes.

En consecuencia, se valida la hipótesis H2.a. dado que existe una relación positiva entre las personas que consideran que tienen un espíritu intra-emprendedor con la búsqueda de cómo construir valor público. Los resultados sobre actitud innovadora e intra-emprendimiento se presentan en la Tabla 14.

**Tabla 14. Resultados de actitud innovadora e intra-emprendimiento (Ponderación de 1 a 5).**

Ítem	Descripción	Ponderación
1	Espíritu intra-emprendedor	4,18
2	Busca cómo construir valor público a partir de la mejora de procesos, tecnologías, mercadotecnia, servicios o alianzas y redes existentes	4,37
3	Prefiere introducir nuevas ideas o propuestas de servicio aun corriendo el riesgo de su bloqueo o paralización	4,17
4	Trata de aprender y aplicar técnicas innovadoras de gestión que sustituyen a las metodologías tradicionales	4,44

Fuente: Elaboración propia.

Se ha medido la actitud innovadora en las organizaciones públicas a través de cuatro ítems que permiten evaluar las tres etapas más generales del comportamiento innovador (Naranjo, 2010; Naranjo, 2015): la generación de ideas (ítem 2), la promoción de las ideas (ítem 3) y la implementación de las ideas (ítem 4).

El primer ítem introduce una pregunta general sobre intra-emprendimiento, el espíritu intra-emprendedor. El análisis de la variable actitud innovadora e intra-emprendimiento permite identificar que las organizaciones públicas representadas en el trabajo son más fuertes en la última etapa del comportamiento innovador, es decir, en la etapa de implementación de las ideas, en contraste con los resultados de Naranjo (2015), en el estudio de caso de transformación cultural para la innovación en proceso de implementación en la empresa Sumicol, perteneciente a la Organización Corona, se identifica un proceso lineal: generación de ideas, promoción de las ideas e implementación de las mismas.

Por todo ello, se valida la hipótesis **H2.b.** las personas que trabajan en y con la Administración buscan construir valor público a partir de la mejora de procesos, tecnologías, mercadotecnia, servicios o alianzas y redes existentes pero previamente tratan de aprender y aplicar técnicas innovadoras de gestión que sustituyen a las metodologías tradicionales.

Esto podría deberse a que la actitud innovadora y el intra-emprendimiento del personal al servicio de la Administración, introducida en la hipótesis **H1.b.**, se orienta hacia la implementación de las ideas.

El 43,7% de las personas encuestadas manifiesta que prefiere introducir nuevas ideas o propuestas de servicio aun corriendo el riesgo de su bloqueo o paralización, es decir, presentan una tolerancia al riesgo muy alta, es decir están dispuestos a asumir el posible bloqueo o paralización de sus ideas o propuestas. Mientras que un 37,8% presentan una tolerancia al riesgo alta. Un total de 37 técnicos (31,93%) y 28 directivos públicos (23,53%) impulsarían nuevas ideas o estrategias de servicio en un contexto desfavorable.

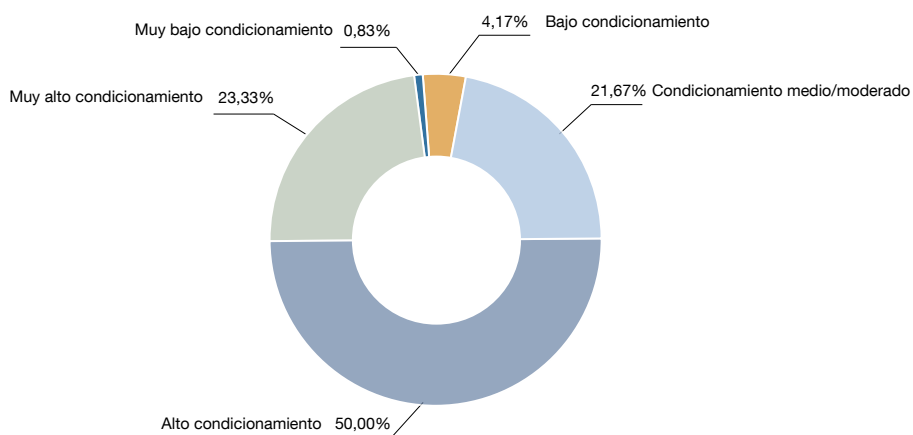
A partir de estos resultados, no se valida la hipótesis **H2.c.** la tolerancia al riesgo para introducir nuevas ideas o propuestas de servicio no es baja en las organizaciones públicas.

Esto podría deberse a que estos perfiles son los que pueden facilitar el proceso de adopción de una nueva idea o propuesta de servicio con atención a criterios técnicos que podrían salvar las barreras organizativas para su impulso y aplicación. Además, se les podría atribuir un rol proactivo a la hora de liderar estos procesos.

#### 4.4 Competencias profesionales para la Administración Pública

A partir del cuestionario se puede identificar que la implementación de técnicas de modelación y simulación de datos en la Administración está altamente condicionada (50%) por el desarrollo de competencias digitales, como se puede ver en el Gráfico 3.

Gráfico 3. Condicionamiento de la implementación de técnicas de modelación y simulación de datos en la Administración por el desarrollo de competencias digitales.



Fuente: Elaboración propia.

Esto podría deberse a que el desarrollo de competencias digitales en un entorno en red, colaborativo y digital es un factor clave para la adopción de dichas técnicas que no podrían adoptarse con garantías en caso contrario.

En síntesis, a partir de los resultados del cuestionario, se puede afirmar que la implementación de técnicas de modelación y simulación de datos (*policy modeling*) está condicionada al desarrollo de competencias electrónicas (*e-skills*), hipótesis H3.a.

En el *Analytical report n.º 2: E-skills and open data* publicado por el *European Data Portal* se identifica que las *e-skills* estarían integradas por competencias «duras» (*hard skills*): conocimientos analíticos, estadísticos y tecnológicos como Hadoop, SPSS, R; y «blandas» (*soft skills*), entre las que se incluyen la resolución de problemas, el *storytelling*, la colaboración, la curiosidad, la comunicación y la creatividad (European Data Portal, 2015). Las técnicas de modelación y simulación de datos (*policy modeling*) se enmarcarían en las *hard skills* pero no se trataría únicamente de modelar o simular datos sino de construir valor a partir de, por ejemplo, herramientas de visualización de datos como Visually o Qlik.

Entre las competencias profesionales genéricas y específicas para el desarrollo e implementación de nuevas tendencias en estrategia de servicio se pueden destacar el aprendizaje continuo y permanente (4,50)<sup>21</sup> y la visión estratégica/ orientación al ciudadano-cliente (4,61). Además, de competencias genéricas como el liderazgo en red y trabajo en equipo (4,49) y la actitud innovadora e intra-empresarial (4,45), también ocuparían un papel elemental la evaluación de políticas públicas, planificación y control (4,46).

En consecuencia, se valida la hipótesis H3.b. Las competencias profesionales en la Administración Pública, en el horizonte 2032, estarían caracterizadas por la orientación estratégica hacia el ciudadano y la ciudadana cliente, el trabajo en red y la actitud innovadora e intra-empresarial.

Esto podría deberse, por una parte, a que el aprendizaje continuo y permanente podría presentarse como un elemento dinamizador del resto de competencias, centrándose en las alianzas y redes, el liderazgo y el trabajo en equipo.

Por otra parte, esto podría deberse a que las nuevas tendencias en estrategia de servicio orientadas al ciudadano-cliente, con una vocación de apertura y social, requieren una visión estratégica, evaluable, que permita su planificación y control. Las metodologías ágiles podrían promover una relación dinámica entre ciudadanía y Administración que favorezca la rendición de cuentas. En este contexto la gestión de personas cobraría un valor diferencial. Los resultados sobre competencias para el desarrollo e implementación de nuevas tendencias en estrategia de servicio se presentan en la Tabla 15.

**Tabla 15. Competencias para el desarrollo e implementación de nuevas tendencias en estrategia de servicio.**

10 Competencias para el desarrollo e implementación de nuevas estrategias de servicio	
Competencias genéricas	Competencias específicas
1. Aprendizaje continuo y permanente	1. Visión estratégica/ orientación al/ la ciudadano/a-cliente
2. Liderazgo en red y trabajo en equipo	2. Evaluación de políticas públicas, planificación y control
3. Actitud innovadora e intra-empresarial	3. Gestión de personas
4. Habilidades para generar alianzas y redes	4. Gestión de la innovación (innovación abierta, innovación social, etc.)
5. Resolución de problemas/ negociación	5. Dirección y gestión de proyectos, metodologías ágiles

Fuente: Elaboración propia.

21. Ponderación de 1 a 5.

Tras la identificación de las competencias expuestas anteriormente se puede asumir que éstas podrían orientar el desarrollo e implementación de nuevas tendencias en estrategia de servicio, pero sería necesario conocer las competencias presentes en cada organización.

Para identificar las competencias presentes en cada organización, habría que definir un perfil de competencias, es decir, un diccionario de competencias que permita identificar los diferentes perfiles de competencias (genérico, básico y predictivo). Entre las herramientas que complementarían al diccionario de competencias se puede identificar: panel de expertos y *benchmarking* externo para competencias básicas, y panel de expertos y entrevistas de incidentes críticos para un perfil de competencias predictivo (Guijarro, Babiloni y Cardós, 2015).

#### 4.5 Amenazas y oportunidades que presenta el impulso y la sostenibilidad de las nuevas tendencias en estrategia de servicio

Tras la integración de las respuestas del grupo de personas expertas, a partir de las amenazas y oportunidades que presenta el impulso y la sostenibilidad de las nuevas tendencias en estrategia de servicio identificadas por el *focus group*, se pone el peso de las amenazas y oportunidades en dos factores clave: las personas y las estructuras administrativas, como se puede ver en la Tabla 16.

Tabla 16. Amenazas y oportunidades: grupo de personas expertas.

		Amenazas	Oportunidades
Análisis externo		Voluntad de la alta dirección y alta política	Más intra-emprendedores, conectan a través de las redes sociales, trabajo en red. Cada vez más conectados para liderar el cambio desde dentro de la organización.
	Sociotécnico	Desmotivación del personal al servicio de la Administración Desconfianza, endogamia en los procesos de participación y coproducción Rigidez de la Administración, por ejemplo: Administración Estatal	Trabajo de los <i>Labs</i> , diseño de arquitecturas de participación, crear una participación invisible. Intervención en edades tempranas de los ciudadanos y ciudadanas para que sean conscientes de que tienen que participar en los procesos deliberativos

Fuente: Elaboración propia.

Por una parte, entre los desafíos a los que se deberá hacer frente se encuentran el motivar a la alta dirección política y técnica, así como a las personas que trabajan en y con la Administración y construir confianza a partir de procesos participativos

que salven la rigidez de la Administración incluyendo a nuevos actores clave en procesos de co-decisión y coproducción.

Por otra parte, la inclusión de estos nuevos agentes de participación se podría dar a partir del diseño de arquitecturas de participación invisible en espacios abiertos y colaborativos como son los *Labs*. Para impulsar estos espacios de conexión entre ciudadanos, técnicos y políticos cada vez más intra-emprendedores conectan y trabajan en red para liderar procesos innovadores y creativos.

Finalmente, habría que explorar la intervención en edades tempranas de los ciudadanos y ciudadanas para que sean conscientes de que tienen que participar en los procesos deliberativos y de coproducción empoderándose.

#### 4.6 Propuestas de implementación

Es importante destacar que las propuestas que se recogen a continuación son una breve y sumaria exposición de las contribuciones individuales del grupo de personas expertas, por tanto, no han sido objeto de diálogo y reflexión por parte de los miembros del panel en su conjunto. En la Tabla 17 se presentan las propuestas de implementación de las nuevas estrategias de servicio para facilitar el desarrollo de la gobernanza inteligente y la innovación abierta en las organizaciones públicas.

Tabla 17. Propuestas de implementación.

Área Estratégica (AE)/ Estrategia (E)	Propuestas de implementación (P)
<b>AE.1 Transnovación institucional</b>	
E-1 Pasar de lo jerárquico a lo <i>redárquico</i>	P-1. Crear puntos de gestión de las redes en las estructuras administrativas P-2. Crear equipos de trabajo transversales y multidisciplinares, facilitando espacios de diálogo liderados por personas comprometidas, independientemente del lugar que ocupen en el organigrama
E-2 Liderazgo facilitador	P-3. Desarrollar modelos de (auto)evaluación que incorporen ambos aspectos dentro de los ejes de evaluación de las organizaciones de las Administraciones Públicas
<b>AE.2 Lean Manufacturing</b>	
E-3 Desburocratización radical	P-4. Crear órganos flexibles adaptables al ejercicio de las diferentes competencias, el órgano como nodo de la red de la política pública P-5. Poner en marcha procesos orientados a integrar, simplificar y tramitar los procedimientos teniendo como referencia fundamental la voz de los usuarios internos y externos (ciudadanos y ciudadanas y empresas) P-6. Introducir agentes inteligentes para trabajar en beneficio de los ciudadanos y ciudadanas en su interacción con la Administración bajo las características de autonomía, reactividad, adaptabilidad, sociabilidad, proactividad y continuidad temporal

Área Estratégica (AE)/ Estrategia (E)	Propuestas de implementación (P)
<b>AE.1 Transnovación institucional</b>	
<b>AE.3 Transparencia, accesibilidad y rendición de cuentas</b>	
E-4 Transparencia adaptable	P-7. Incorporar en la Educación Primaria y Educación Secundaria experiencias formativas formales, no formales e informales destinadas a educar en el empoderamiento de la ciudadanía. Hacer de la educación para el empoderamiento de la ciudadanía un objetivo prioritario de las políticas y reformas educativas
E-5 Avanzar en la consolidación de la rendición de cuentas	P-8. Estudiar e implantar diferentes mecanismos de participación para generar la información necesaria para el ciudadano, y a su vez garantizar los mecanismos para un mejor acceso
E-6 Gobierno abierto no son portales de transparencia	P-9. Diseñar diferentes niveles de transparencia a disposición de las diferentes tipologías de usuarios con los que se relacionan las administraciones públicas
E-7 Open Data	
<b>AE.4 Inteligencia social</b>	
E-8 Gobierno abierto y corresponsabilidad de la sociedad	P-10. Crear comunidades público-privadas para el diseño e implementación de las políticas públicas con la participación de directivos, empleados públicos y ciudadanía
E-9 Involucrar a los ciudadanos en la prestación de los servicios	P-11. Incorporar en las políticas relativas a información personal de la ciudadanía una aproximación que considere a ésta un activo social. La ciudadanía podrá disponer y ejercer control sobre su información personal
E-10 Incorporación a los repositorios de información pública la información generada por la ciudadanía	P-12. Adecuar, poner a punto los sistemas y estructuras internos para ayudar a los empleados públicos a escoger de forma óptima la mejor decisión, sobre todo cuando se enfrentan a decisiones éticas difíciles, y a ser capaz de definir de forma inequívoca el umbral de lo aceptable o lo inaceptable
E-11 Ética y valores públicos	
E-12 Escucha activa	
<b>AE.5 Técnicas y métodos de gestión basados en las TIC</b>	
E-13 Prestación proactiva de servicios públicos	P-13. Reformar el Servicio de Atención al Usuario aprovechando el potencial de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Se tendrá en cuenta la segmentación de usuarios y se desplegarán varios canales (prestación de servicios multicanal) para atender las necesidades explícitas e implícitas de los usuarios
	P-14. Impulsar proyectos de prestación proactiva de servicios en los trámites que generen un mayor número de transacciones entre las Administraciones Públicas y la ciudadanía
	P-15. Convertir la Administración Pública en una plataforma en línea con la idea de un modelo « <i>Government as a Platform</i> » desarrollada por Tim O'Reilly

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan seis propuestas concretas de implementación de las nuevas tendencias en estrategia de servicio que pueden facilitar el desarrollo de la gobernanza inteligente y la innovación abierta en las organizaciones públicas:

1. **Observar y divulgar lo que ya hace la sociedad civil.** Reconocer el trabajo realizado, tejer alianzas y redes que favorezcan espacios de co-creación, participación y colaboración.
2. **Desburocratización administrativa.** Atender a la estructura informal de la organización, a la forma de trabajar, de relacionarse, a las normas y procedimientos internos de los que se dotan las organizaciones para favorecer estructuras flexibles, creativas y colaborativas.
3. **Fomentar espacios de diálogo abierto y escucha empática real.** Activar la confianza entre los diferentes actores sociales: presencialmente, construir confianza, y virtualmente, trabajo abierto y colaborativo. Trabajo por proyectos inter-organizativos.
4. **Observar, preguntar, escuchar y co-crear.** Incorporar la experiencia de usuario, comunicación comprensible de la gestión pública a la ciudadanía e inclusión de herramientas que permitan recabar sus expectativas y fomentar su implicación en los procesos de co-creación.
5. **Buena gestión del amor.** Voluntad e impulso político para poner en valor a las personas, sus sentimientos, sus competencias y aptitudes para liderar procesos de cambio abiertos a la participación y la colaboración en los que desaten todo su potencial.
6. **Hacking inside.** Intra-emprendimiento facilitador de la innovación abierta, generar los recursos necesarios para favorecer el empoderamiento de las personas, colaborar activamente con la ciudadanía en la resolución de problemas sociales y en la generación y comunicación de conocimiento abierto.

Entre las 32 propuestas para mejorar la Administración Pública del Grupo de Investigación en Administración Pública 2032 (Arenilla *et al.*, 2014) se identifican estrategias alineadas con las identificadas en este estudio. Entre dichas propuestas se pueden destacar: la orientación al gobierno estratégico, mejora del diseño de políticas públicas, adecuación del acceso a la función pública, normalizar en competencias la línea media de la Administración Pública, facilitar la reutilización de la información y los datos públicos o involucrar a los ciudadanos en la mejora del diseño y la evaluación del servicio.

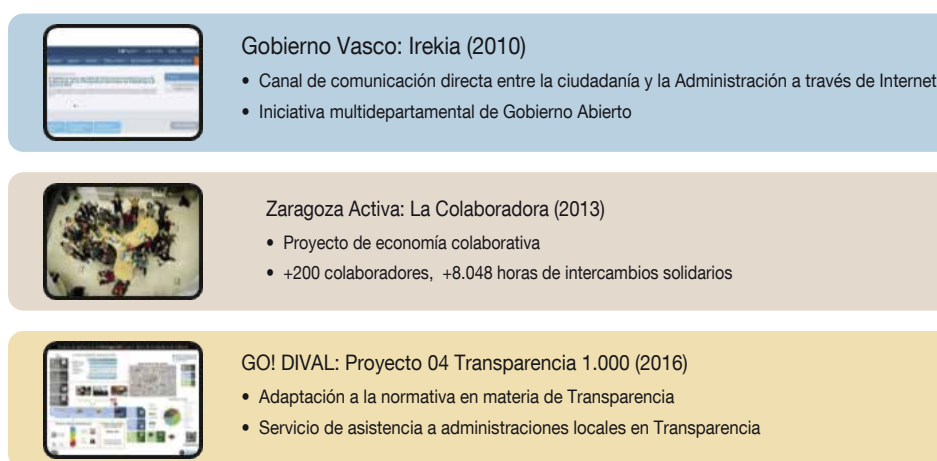
Las notas comunes de este estudio con las del Grupo de Investigación en Administración Pública 2032 son la coproducción de servicios y la innovación colaborativa, la gestión por competencias y las nuevas formas de gestión basadas en las TIC.






A partir de los resultados de este trabajo, las Diputaciones Provinciales podrían facilitar el proceso de adopción de nuevas líneas de servicios por otras entidades locales, véase el Caso de la Diputació de València en la Imagen 3.

En cambio, en las organizaciones de ámbito estatal se podrían favorecer nuevas líneas de servicios que de forma transversal podrían afectar a toda la organización, aun teniendo en cuenta la posible rigidez de estas estructuras, por ejemplo, las Ayudas al Dividendo Digital desarrolladas conjuntamente por Red.es y la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la información (2015) reconocidas por los Premios Innova Minetur.

Dichas organizaciones de ámbito estatal también podrían facilitar el desarrollo y adopción de nuevas líneas de servicios en el ámbito local de manera integrada, véase el Caso de Irekia en la Imagen 3, por ejemplo, mediante el desarrollo normativo, el apoyo técnico, la formación y capacitación de los empleados públicos o las ayudas y subvenciones.



	<p><b>Gobierno Vasco: Irekia (2010)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal de comunicación directa entre la ciudadanía y la Administración a través de Internet</li> <li>• Iniciativa multidepartamental de Gobierno Abierto</li> </ul>
	<p><b>Zaragoza Activa: La Colaboradora (2013)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de economía colaborativa</li> <li>• +200 colaboradores, +8.048 horas de intercambios solidarios</li> </ul>
	<p><b>GO! DIVAL: Proyecto 04 Transparencia 1.000 (2016)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación a la normativa en materia de Transparencia</li> <li>• Servicio de asistencia a administraciones locales en Transparencia</li> </ul>

**Imagen 3.** Aplicaciones prácticas de nuevas tendencias en estrategia de servicio.

Fuente: Reproducido de Vicente-Paños y González-Ladrón-de-Guevara (2017).

Por todo ello, se podría defender un planteamiento de rol de cohesionador de las entidades autonómicas y de integrador de la Administración central en el proceso de adopción de nuevas tendencias en estrategia de servicio.

Podría mantenerse, por tanto, que la inclusión de nuevas líneas de servicio que tienen un impacto moderado o importante en el ámbito estatal podrían tener un efecto cascada que aumente su impacto en las entidades de ámbito inferior.

#### 4.7 Limitaciones y futuras líneas de investigación

Pese a la heterogeneidad de los datos obtenidos a través de la técnica Delphi, el cuestionario y el *focus group* y su tratamiento, a continuación, se indican los sesgos asociados a estos instrumentos de medida en el presente trabajo.

En primer lugar, el grupo de personas expertas fue configurado inicialmente con diez participantes, de las tres circulaciones únicamente no se ha podido garantizar la representatividad de las respuestas recogidas en el último cuestionario, al ser el número de personas participantes inferior a siete, como se ha introducido en la Nota al pie 19 Dalkey, Brown y Cochran (1970) recomiendan entre siete y treinta participantes para este tipo métodos de investigación social.

Cabe destacar que en la circulación número tres, las personas participantes debían indicar propuestas concretas de implementación de las nuevas estrategias de servicio para facilitar el desarrollo de la gobernanza inteligente y la innovación abierta en las organizaciones públicas, éstas propuestas se indican de manera específica para cada área estratégica identificada en el estudio; propuestas de implementación que también habían sido tratadas con anterioridad por el *focus group* de manera genérica.

Además, también se identificaban hasta un máximo de tres amenazas y tres oportunidades concretas que presenta el impulso, y la sostenibilidad, de las nuevas tendencias en estrategia de servicio en el sector público y para ello se mostraban las principales amenazas y oportunidades identificadas por el grupo de enfoque, estructuradas a partir de los tres ámbitos organizativos que se pueden identificar en las organizaciones públicas.

En segundo lugar, se presenta el sesgo asociado al cuestionario. Aun teniendo en cuenta que la aproximación cuantitativa que ofrece el cuestionario es utilizada en el proceso de reflexión del grupo de personas que participan en este estudio con el objetivo de enriquecer el proceso de diálogo y reflexión con un carácter prospectivo y exploratorio, es decir se filtra entre los elementos comúnmente detectados en la circulación 1 del grupo de personas expertas para obtener una perspectiva integrada de las nuevas estrategias de servicio así como de sus factores clave. Los resultados del cuestionario adolecen de un sesgo asociado a la muestra, para garantizar su representatividad. Si se toma como referencia uno de los últimos datos de los miembros de la Comunidad NovaGob, en octubre de 2016, 8.200

NovaGobers, se debería de extraer una muestra representativa, para un nivel de confianza del 95%, y  $p = q$ , el error muestral es de  $\pm 5\%$ , por tanto, se habrían requerido 367 cuestionarios válidos.

Finalmente, una futura línea de investigación debería de considerar estas limitaciones, así como debería de ser capaz de integrar la inteligencia social, a nivel exterior de la organización, en el proceso de diálogo y reflexión sobre las nuevas tendencias en estrategia de servicio: gobernanza inteligente e innovación abierta en las organizaciones públicas, es decir, para obtener una visión completa que se ajuste a las necesidades, preferencias y limitaciones sociales.

También se debería contar con la visión política que deberá poner en valor los procesos abiertos y colaborativos que pongan en el centro de la acción pública a las personas, su inteligencia y competencias, para ello se propone profundizar en las técnicas y métodos innovadores de gestión como los diálogos abiertos o Espacios de hibridación (Vicente, 2015), encuentros puntuales que permitan innovar con una orientación estratégica.

En este sentido, también se podría profundizar en la identificación de las competencias existentes en una organización mediante el diccionario de competencias (Guijarro, Babiloni y Cardós, 2015) para estructurar y proyectar estrategias de mejora que se orienten hacia los elementos básicos identificados en este trabajo. Asimismo, se podría profundizar en el liderazgo e intra-emprendimiento de los directivos públicos y en sus competencias para abrir procesos a la innovación y gestionar el cambio.



## 5. CONCLUSIONES

El trabajo realizado ha tratado de identificar nuevas tendencias en estrategia de servicio que adoptarán en el horizonte de 2032 las diferentes organizaciones públicas a nivel local, regional o nacional en España que puedan facilitar el desarrollo de una gobernanza inteligente y la innovación abierta.

Estas nuevas tendencias en estrategia de servicio se orientarían hacia la transnovación institucional, un ecosistema institucional que favorezca la adaptación al cambio y que fomente la generación e implementación de ideas y procesos innovadores en todos los niveles de gestión incluyendo la identificación y análisis de nuevas tendencias en estrategia de servicio.

También se orientarían hacia el *Lean Manufacturing*, metodologías ágiles de gestión que incorporan herramientas ligeras para la gestión de servicios y proyectos garantizando la máxima eficacia y eficiencia en la prestación de servicios, utilizando indicadores que conduzcan a la mejora continua de una organización orientada a resultados.

En materia de transparencia, accesibilidad y rendición de cuentas, se orientarían hacia servicios o procesos basados en información oportuna y fiable, accesible a todos los actores sociales, que permita evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos y compromisos de las organizaciones.

En el ámbito de la inteligencia social, hacia servicios enfocados a fortalecer las competencias ciudadanas basados en la escucha activa de las redes ciudadanas, así como formación dirigida a favorecer una mejor comprensión del entorno como condición para construir una ciudadanía activa y empoderada.

Y, finalmente, las técnicas y métodos de gestión basados en las TIC, se orientarían hacia nuevas formas de gestión basadas en las TIC en las que las organizaciones interconectadas comparten, mediante sistemas heterogéneos, información, datos y soluciones tecnológicas que permiten el análisis de políticas públicas en escenarios colaborativos.

Las alianzas y redes para su desarrollo se darían, principalmente, a partir de la colaboración público-privada.

Las propuestas de implementación de las nuevas estrategias de servicio identificadas, que pueden facilitar el desarrollo de la gobernanza inteligente y la innovación abierta en las organizaciones públicas, se caracterizarían por observar y divulgar lo que ya hace la sociedad civil; una desburocratización administrativa radical; fomentar espacios de diálogo abierto y escucha empática real; observar, preguntar, escuchar y co-crear; la buena gestión del amor y el intra-emprendimiento o *hacking inside*.

Estas propuestas de implementación deberán atender a las competencias presentes en cada organización, así como a su proyección futura, y a la cultura organizativa de cada organización para garantizar la sostenibilidad del proceso de implementación, afrontar las posibles amenazas del proceso con garantías y salvar las barreras a la innovación.

A partir de la identificación de amenazas y oportunidades, se reconoce la necesidad de activar la voluntad de la alta dirección y la alta política para impulsar las nuevas tendencias en estrategia de servicio y garantizar un desarrollo sostenible de las mismas.

En el ámbito sociotécnico, que toma en consideración los elementos clásicos de la organización: estructura administrativa, recursos humanos, procesos administrativos y prestación de servicios, se identifican como amenazas la desmotivación del personal al servicio de la Administración, la desconfianza en los procesos de participación y coproducción y la rigidez de las organizaciones públicas para introducir cambios.

Como oportunidades para impulsar las nuevas tendencias en estrategia de servicio y garantizar su sostenibilidad, se identifica que cada vez hay más intra-emprendedores conectados en red, esta conexión puede favorecer que lideren procesos de cambio en su organización. También se puede destacar el diseño de arquitecturas de participación y el trabajo de los *Labs* para crear una participación invisible.

Finalmente, la intervención en edades tempranas de los ciudadanos y ciudadanas podría ser vital para que éstos sean conscientes de que tiene que participar en los procesos deliberativos.

Por todo ello, el trabajo ha ofrecido una visión completa de las nuevas tendencias en estrategia de servicio en el horizonte 2032, poniendo especial énfasis en la gobernanza inteligente y la innovación abierta, la actitud innovadora y el intra-emprendimiento y las competencias para el desarrollo e implementación de las nuevas tendencias en estrategia de servicio.

Como contribución más importante, el autor de este trabajo asume que las nuevas tendencias en estrategia de servicio se caracterizarían por el fomento de alianzas y redes en los ámbitos interno y externo de la organización, en contextos que fomentan la innovación y el intra-emprendimiento, empoderando a las personas.

Los procesos de desarrollo de nuevas estrategias de servicio estarán liderados por intra-emprendedores, con un espíritu *hacking inside*, que busquen cómo construir valor público a partir de la mejora de procesos, tecnología, *marketing*, servicios o alianzas y redes existentes. Para liderar estos procesos requerirán de competencias genéricas como el aprendizaje continuo y permanente, y de competencias específicas como una visión estratégica orientada al ciudadano cliente.

A continuación, se recogen una serie de consideraciones finales para orientar a dichos intra-emprendedores y a las personas que deseen asumir el reto de empoderarse para construir valor público, bien a nivel interno de la organización, *hacking inside*, o bien a nivel externo, *civic hacking*:

### **¿Hacia un cambio de paradigma para una Administración inteligente, abierta y colaborativa?**

Toda Administración Pública debería ser una organización social, abierta y colaborativa. Social en una dimensión transversal, en todos los niveles de Administración, con una visión poliédrica de la gestión pública apoyada en la inteligencia colectiva. Una inteligencia que genere y a la vez retroalimente la inteligencia institucional.

(Re)activar la confianza en la gestión pública requiere una actitud crítica, innovadora, abierta a la transparencia, la participación y la colaboración, además exige esfuerzos compartidos, una escucha activa y empática, miradas diversas y lugares comunes con una clara planificación y orientación estratégica centrada en la ciudadanía. También exige un paso más allá de la política, una visión *metapolítica*, que integre valores, ideas y creencias pragmáticas orientadas a generar una conciencia colectiva que persiga el interés general y conquiste el bien común.

Para favorecer el desarrollo de nuevas estrategias de servicio, a nivel interno se requeriría una actitud innovadora y un espíritu intra-emprendedor, *hacker inside*, capaz de liderar procesos de gobernanza, así como de identificar el punto

de partida cuando se están intentando evaluar nuevas estrategias de servicio. A nivel externo, la sociedad civil reclama (se podría decir que todavía tímidamente) espacios para el diálogo y la co-creación. Intra-emprendedores, *hackers* cívicos y emprendedores sociales estarían llamados a liderar un nuevo contrato social hacia una revolución inteligente que articule una redistribución de poder equitativa de forma que se favorezca la configuración de un marco social, económico, político y medioambiental justo.

Esta llamada abierta a la participación debería atender a las competencias genéricas y específicas presentes en cada organización generando comunidades de aprendizaje continuo y permanente que favorecerían el desarrollo de un entorno innovador y fomentarían el intra-emprendimiento. También se deberían impulsar competencias ciudadanas como la comprensión de la información pública o la participación en la vida social para forjar alianzas y redes en la propia organización y entre Administraciones Públicas y sociedad civil que garanticen la sostenibilidad de los procesos de apertura centrados en la ciudadanía.

En la capacidad de incorporar la experiencia de usuario, a partir de una escucha empática real, radicaría uno de los mayores activos para activar la confianza en la gestión pública y, por consiguiente, dar un salto cualitativo en los procesos de decisiones públicas, basados tradicionalmente en la legitimación de la actuación de la Administración Pública y la democratización de procesos, para abrir una ventana de oportunidad a la apertura de procesos de innovación que favorezcan la innovación social y democrática en entornos exploratorios.

Los principios *once only*, reducción de la burocracia eliminando la repetición de procedimientos, y *open by default*, abierto por defecto, pueden favorecer dichas competencias ciudadanas y el compromiso social que fomente una participación y colaboración proactiva en espacios de diálogo (NovaGob, INAP Social), hibridación (Citykitchen, Alaquàs Participa) y co-creación (NovaGob Lab, Media Lab-Prado).

Como ventana de oportunidad para impulsar estos procesos también se puede destacar la entrada en vigor de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas y la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público y el Plan de transformación digital de la Administración General del Estado y sus organismos públicos (estrategia tic 2015 – 2020), instrumento para la aplicación de dichas leyes.

Finalmente, pese a que algunos de los problemas públicos tradicionales del Estado como la burocracia u otros viejos nuevos problemas como la pobreza energética continúan sin resolverse, más allá de las etiquetas y las paradigm(od)as (Ramilo, 2015), se puede identificar que para favorecer el desarrollo de una gobernanza



pública inteligente se requiere del reconocimiento de la ciudadanía como coproductora, así como su incorporación en los procesos deliberativos basados en redes colaborativas.

Por tanto, estas características matizarían el paradigma de la gobernanza pública enunciado por Mayntz (1998: 35) adaptando algunas de sus dimensiones en un contexto deliberativo en red, no suponiendo necesariamente un cambio de paradigma, sino que formaría parte del mismo.

### **La necesaria y urgente orientación estratégica hacia una Administración inteligente, abierta y colaborativa**

La urgencia de un cambio radical en la orientación estratégica de las Administraciones Públicas se fundamenta en la rigidez de la Administración para introducir nuevas líneas de servicio en toda la organización lo que podría provocar, por una parte, polos de innovación que acaben absorbiendo determinados servicios o unidades que podrían agregarse de manera general según la propuesta de construcción de valor público de cada entidad.

Por otra parte, dicha rigidez podría provocar la desaparición de determinados servicios o unidades que no se adapten a las exigencias, preferencias y limitaciones de la ciudadanía y demás actores clave.

La ausencia de indicadores y de medición de los impactos de las políticas públicas desvirtúa el cambio organizativo y la mejora continua de las organizaciones públicas. En este sentido, la evaluación de políticas públicas, la planificación y el control pueden determinar el éxito o fracaso, además de su sostenibilidad, de una orientación innovadora hacia las personas tanto a nivel interno como externo de la organización.

En este contexto la falta de medición y de indicadores también desvirtúa la evaluación del desempeño de las personas al servicio de la Administración, personas cuyas competencias deberían de modelarse a contextos abiertos e innovadores basados en redes colaborativas y a contextos de aprendizaje continuo y permanente.

La no identificación previa de los recursos y capacidades existentes, alcanzables y potenciales en la organización, así como en su entorno, y la no identificación del punto de partida cuando se están intentando evaluar nuevas estrategias de servicio podrían suponer una barrera a la apertura y el intra-emprendimiento en las organizaciones públicas. Es decir, el talento, las competencias o los recursos podrían estar dispersos o infrautilizados en la organización.

Para la identificación de dichos recursos y capacidades se podrían sistematizar el uso de instrumentos de medición como el cuestionario, herramientas de comunicación

como Telegram, gestores de proyectos como Asana o Yammer y técnicas como el *focus group* o el diálogo abierto, en las que también podrían participar innovadores y actores externos, o instrumentos como el Diccionario de competencias.

Por todo lo expuesto anteriormente, la necesaria orientación estratégica hacia una Administración inteligente, abierta y colaborativa pasaría por poner en valor el liderazgo público y el liderazgo social y por activar los mecanismos públicos que generen un entorno innovador que promueva el intra-emprendimiento y las alianzas y redes a nivel interno y externo de la organización.

El gran desafío se plantea a la hora de integrar la relación de intercambio entre ciudadanos, técnicos y políticos y de contaminar la misma de valores apertura, participación y colaboración para construir valor público y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, D. (2013). *Estudio prospectivo sobre la participación y la colaboración política desde la perspectiva del Big Data en el marco del Gobierno Abierto*. Artículo. Valencia: Universitat Politècnica de València. Disponible en <<https://goo.gl/EPP5gm>> [Consulta: 25 de septiembre de 2016].

ARENILLA SÁEZ, M. (2014). “Nuevas formas de gestión basadas en las TIC” en *Administración 2032: teclas para transformar la Administración Pública española*, Manuel Arenilla Sáez (coord.). Madrid: INAP.

ARENILLA SÁEZ, M. Y GARCÍA-VEGAS, R. (2015). *Innovación social: Claves y casos*. La Coruña: Consello Social Universidade de Coruña.

ARENILLA SÁEZ, M. Y GARCÍA-VEGAS, R. (2013). *Innovación social: La integración social en la Administración Pública*. Oleiros: Netbiblo.

AROSTEGI ARTETXE, A. (2004). “La gestión del conocimiento en la gestión pública: compartir, cooperar y competir” en *Cuadernos de Gestión*, vol. 4, n.º 2, p. 121-124. Disponible en <<https://goo.gl/N9cs1L>> [Consulta: 17 de septiembre de 2017].

BLACKBURN, R. (2000). “Breaking down the Barriers: Using Focus Groups to Research Small and Medium-Sized Enterprises” en *International Small Business Journal*, 19, p. 44-67.

BLANCO MARTÍNEZ, A. (2013). *Inteligencia actitudinal e innovación cultural en las organizaciones públicas: los 3 amores del funcionario radical*. Oleiros: Netbiblo.

BOUDREAU, K. Y LAKHANI, K. 2009. “How to Manage Outside Innovation” en *MIT Sloan Management Review*, vol. 50, n.º 4, p. 69-76.

BRUGUÉ, Q.; BLANCO, I. Y BOADA, J. (2014). “Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas” en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, n.º 59, p. 5-34.

BUELA, A. (1999). *Ensayos de disenso (sobre metapolítica)*. Barcelona: Ediciones Nueva República.

CANÓS DARÓS, L.; GUIJARRO TARRADELLAS, E.; SANTANDREU MASCARELL, C. Y BABILONI GRIÑÓN, M.E. (2016). *La gestión por competencias y la gestión del conocimiento*. Artículo docente. Valencia: Universitat Politècnica de València. Disponible en <<http://hdl.handle.net/10251/68326>> [Consulta: 25 de septiembre de 2016].

CANÓS DARÓS, L.; SANTANDREU MASCARELL, C. Y VIDAL CARRERAS, P.I. (2014). *Gestión eficaz del tiempo para el desarrollo de un trabajo académico*. Artículo Docente. Valencia: Universitat Politècnica de València. Disponible en <<https://goo.gl/Lo8nhn>> [Consulta: 25 de septiembre de 2016].

CARRARA, W.; FISCHER, S. Y STEENBERGEN, E.V. (2015). *Analytical report 2: E-skills and Open Data - European Data Portal*. Disponible en <<https://goo.gl/dEcm7o>> [Consulta: 25 de septiembre de 2016].

CASTELLS OLIVÁN, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza.

CASTELLS OLIVÁN, M. (2002). “La dimensión cultural de Internet” en *Debates Culturales. Sesión 1: Cultura y sociedad del conocimiento: presente y perspectivas de futuro*. Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Barcelona. Disponible en <<https://goo.gl/jBT2zw>> [Consulta: 28 de febrero de 2017].

CASTELLS OLIVÁN, M. (2001). *La Galaxia Internet*. Barcelona: Plaza y Janés.

CASTELLS OLIVÁN, M. (1997). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Volumen I, La sociedad red*. Madrid: Alianza.

CEREZO PECO, F. (2017). “Ideas para innovar y transformar la atención ciudadana desde la Ley 39/2015” en *El Consultor de los Ayuntamientos*, n.º 5, p. 643-652.

CEREZO PECO, F. (2016). “La innovación pública sorprende a la sociedad. Oportunidades inmediatas desde la Ley 39/2015 para una desburocratización radical” en *El Consultor de los Ayuntamientos*, n.º 8, p. 876-896. Disponible en <<https://goo.gl/S4bkRG>> [Consulta: 17 de septiembre de 2017].

CHESBROUGH, H. Y GARMAN, A.R. (2009). “How Open Innovation Can Help You Cope in Lean Times” en *Harvard Business Review*, vol. 87, n.º 12, p. 68-76.

CHESBROUGH, H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.

COBO, C. (2010). “Cultura digital y nuevos perfiles profesionales: desafíos regionales” en *@Tic.Revista D’Innovació Educativa*, vol. 7, n.º 5, p. 1-7.

CONEJERO, E. Y REDONDO, J.C. (2016). “La innovación social desde el ámbito público: Conceptos, experiencias y obstáculos” en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, n.º 15, p. 23-42. Disponible en <<https://goo.gl/aPGjqR>> [Consulta: 25 de septiembre de 2016].

CRIADO, J.I. (2016). “Presentación” en *Nuevas tendencias en la gestión pública: innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas*, Criado J.I. (ed). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, p. 23-36.

CRIADO GRANDE, J.I. Y ALSINA BURGUES, V. (2016). Grupo de trabajo Innovación Abierta y Gobernanza Inteligente en el Sector Público. ¿Hacia un Cambio de Paradigma para una Gestión Pública más Participativa, Social y Transparente? en VII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas. Construyendo una nueva cultura administrativa: políticas y gestión pública con la ciudadanía. Madrid. Disponible en <<https://goo.gl/8XvI6a>> [Consulta: 21 de octubre de 2016].

CRIADO, J.I. Y VILLODRE, J. (2016). “Crowdsourcing y plataformas colaborativas en las Administraciones Públicas. ¿Hacia un wikigovernment?” en *Nuevas tendencias en la gestión pública: innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas*, Criado, J.I. (Ed.). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

EGUIZÁBAL ASCACIBAR, A. (2013). *La actitud innovadora: creatividad e innovación en el puesto de trabajo en la administración pública*. Oleiros: Netbiblo.

ESTELLÉS-AROLAS, E. Y GONZÁLEZ-LADRÓN-DE-GUEVARA, F. (2012). “Towards an integrated crowdsourcing definition” en *Journal of Information Science*, vol. 38, n.º 2, p. 189–200. Disponible en <<https://goo.gl/qKWhc4>> [Consulta: 25 de septiembre de 2016].

FERN, E.F. (2001). *Advanced Focus Group Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

FERRER-SAPENA, A. Y SÁNCHEZ PÉREZ, E.A. (2013). “Open data, big data: ¿hacia dónde nos dirigimos?” en *Anuario ThinkEPI*, vol. 7, p. 150-156. Disponible en <<https://goo.gl/ZzfQ00X>> [Consulta: 19 de septiembre de 2016].

FIGUEROA LLAMBIAS, C. (2016). *Libro tejeredes – trabajo en red y sistemas de articulación colaborativos*. Madrid - Santiago de Chile: tejeRedes.

GONZÁLEZ GONZÁLEZ, J.C. Y GUTIÉRREZ DÍAZ, M. (2013). *Formación innovadora: nuevos modelos para la formación en la administración pública*. Oleiros: Netbiblo.

GRAELLS I COSTA, J. Y RAMILO ARAUJO, M.C. (2013). *Ciudadanía y administraciones en red: la administración pública ante la nueva sociedad en red*. Oleiros: Netbiblo.

GUIJARRO TARRADELLAS, E.; BABILONI GRIÑÓN, M.E. Y CARDÓS CARBONERAS, M.J. (2015). *La gestión por competencias en la Administración Pública Española*. Artículo docente. Valencia: Universitat Politècnica de València. Disponible en <<http://hdl.handle.net/10251/53293>> [Consulta: 25 de septiembre de 2016].

HOWE J. (2006). *The rise of crowdsourcing*, Wired. Disponible en <<https://google/4oHkNL>> [Consulta: 28 de febrero de 2017].

JORDÁN-ALFONSO, A. Y VICENTE-PAÑOS, A. (2016). “Innovación abierta y gestión participativa: La experiencia de Alaquàs Participa hacia una gestión pública transparente, abierta y colaborativa” en Grupo de investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas, *VII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas: Construyendo una nueva cultura administrativa: Políticas y gestión pública con la ciudadanía*, Criado, J.I. y Alsina, V. Madrid. Disponible en <<https://goo.gl/fyXyYV>> [Consulta: 25 de septiembre de 2016].

LÄMMERHIRT, D.; JAMESON, S. Y PRASETYO, E. (2016). *Making citizen generated data work: Towards a framework strengthening collaborations between citizens, civil society organisations, and others*. Disponible en <<https://goo.gl/aJO3gp>> [Consulta: 24 de enero de 2017].

MARTÍNEZ, J.Á.; LARA-NAVARRA, P. Y BELTRÁN, P. (2006). “La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la Administración pública” en *UOC Papers. Revista sobre la sociedad del conocimiento*, n.º 3, p. 1–7. Disponible en <<https://goo.gl/ARpCnQ>> [Consulta: 17 de septiembre de 2017].

MAYNTZ, R. (2001). “El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna” en *Reforma y democracia*, n.º 21, p. 7–22.

MAYNTZ, R. (1998). “Nuevos desafíos de la teoría de Governance” en *Instituciones y Desarrollo*, n.º 7, p. 35-51.

MERTENS, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.

NARANJO-VALENCIA, J.C.; CALDERÓN-HERNÁNDEZ, G. (2015). “Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural” en *Estudios Gerenciales*, vol. 31, n.º 35, pp 223-236.

NARANJO, J. (2010). *La cultura organizacional como determinante de la innovación de producto. Un estudio empírico*. Tesis. Murcia: Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Murcia.

NOVECK, B.S. (2015). *Smart Citizens, Smarter State: The Technologies of Expertise and the Future of Governing*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

NOVECK, B.S. (2011). *Wiki government. How technology can make government better, democracy stronger, and citizens more powerful*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.

OECD. (2017). *Skills for a high performing civil service*. Disponible en <<https://goo.gl/QkhHcn>> [Consulta: 16 de septiembre de 2017].

OECD. (2017). *Embracing Innovation in Government - Global Trend*. Disponible en <<https://goo.gl/fO0xPR>> [Consulta: 5 de marzo de 2017].

O'REILLY, T. (2011). "Government as a Platform" en *Innovations: Technology, governance and globalization*, vol. 6, n.º 1, p. 13-40.

ORTIZ DE ZÁRATE TERCERO, A. (2013). *Intraemprendizaje público: por una administración innovadora y abierta*. Oleiros: Netbiblo.

PURÓN-CID, G.; GIL GARCÍA, J.R. Y REYES-LUNA, L.F. (2012). "IT-Enabled Policy Analysis: New Technologies, Sophisticated Analysis and Open Data for Better Government Decisions" en *13th Annual International Conference on Digital Government Research* at University of Maryland, College Park, MD, June 04 - 07, 2012.

RAMILO ARAUJO, M. (2015). *De paradigm(od)as y tendencias digitales...*, Plan de Innovación Pública, Gobierno Vasco. Disponible en <<https://goo.gl/7BO2J7>> [Consulta: 22 de diciembre de 2016].

RAMIÓ, C. (2010). "Teoría de la organización y administración pública" en Ramió, C. *Teoría de la organización y Administración Pública*. Barcelona: Tecnos, p.17-41.

RAMÍREZ-ALUJAS, A.V. (2011). "Gobierno abierto y modernización de la gestión pública: tendencias actuales y el (inevitable) camino que viene. Reflexiones seminales" en *Revista Enfoques*, vol. 9, n.º 15, p. 99-125. Disponible en <<https://goo.gl/MA6CXT>> [Consulta: 28 de febrero de 2017].

RUIZ GUTIÉRREZ, M. Y GARCÍA MINGORANCE, J. (2013). *Gestión del conocimiento e innovación: funcionario 3.0*. Oleiros: Netbiblo.

SAIOLAN. (2011). *Procesos de intraemprendizaje*. Disponible en <<https://goo.gl/eDX74e>> [Consulta: 28 de febrero de 2017].

SALVADOR SERNA, M., RAMÍREZ HERNÁNDEZ, O. (2016). “Gobierno abierto y competencias digitales: Transformando la administración pública para afrontar los retos del nuevo paradigma” en *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, vol. 3, n.º 1, p. 1-13. Disponible en <<https://goo.gl/qhVNZJ>> [Consulta: 28 de febrero de 2017].

SARABIA SÁNCHEZ, FJ. (coord.) (2013). *Métodos de investigación social y de la empresa*, Madrid: Pirámide.

SAUSSOIS, JEAN-MICHEL. (2003). “Knowledge management in government: an idea whose time has come” en *OECD Journal on Budgeting*, vol. 3, n.º 3, p. 105-136. Disponible en <<https://goo.gl/5QgQPo>> [Consulta: 17 de septiembre de 2017].

SLAGTER, F. (2009). “HR practices as predictors for knowledge sharing and innovative behavior: A focus on age” en *International Journal Human Resources Development and Management*, vol. 9, n.º 2/3, p. 223–249.

THE AMERICAN HERITAGE DICTIONARY OF THE ENGLISH LANGUAGE. *Entrepreneur*. Disponible en <<https://goo.gl/sxgNjB>> [Consulta: 21 de febrero de 2017].

VICENTE-PAÑOS, A. Y GÓNZALEZ-LADRÓN-DE-GUEVARA, F. (2017). “Nuevas tendencias en estrategia de servicio en el sector público” en *NovaGob Estudios*, n.º 5.

VICENTE-PAÑOS, A. (2016) “Gestión de la innovación en organizaciones públicas: el open data en el frontispicio del open government” en *Building a European Digital Space: Actas del 12º Congreso Internacional Internet, Derecho y Política. Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona, 7-8 de julio de 2016*, Balcells Padullés, Joan et al. Barcelona: Huygens. p. 418-440. Disponible en <<https://goo.gl/ZVRTrs>> [Consulta: 21 de febrero de 2017].

VICENTE-PAÑOS, A. Y JORDÁN-ALFONSO, A. (2016). *Noves tendències en estratègia de servei: innovació oberta i gestió participativa-col·laborativa*. Ponencia, I Workshop de democràcia i participació. Valencia: Fundació Nexxe y Tirant Lo Blanch.

VICENTE PAÑOS, A. (2015). “De la gestión de la información... Hacia ¿el open data?” en *El paradigma del gobierno abierto: retos y oportunidades de la participación, transparencia y colaboración*, Lorenzo Cotino Hueso, José Luis Sahuquillo Orozco y Loreto Corredoira Alfonso (eds.). Madrid: Universidad Complutense de Madrid, p. 313-330. Disponible en <<https://goo.gl/xKoit1>> [Consulta: 21 de febrero de 2017].

VICENTE PAÑOS, A. (2015). *Gestión participativa y decisiones públicas en el Ayuntamiento de Alaquàs: análisis y propuesta de mejora*. Trabajo Fin de Grado. Valencia: Universitat Politècnica de València. Disponible en <<http://hdl.handle.net/10251/59507>> [Consulta: 25 de septiembre de 2016].



## ANEXO I

### RECONOCIMIENTO DE CONTRIBUCIONES

Desearía mostrar mi gratitud hacia las personas que han participado en este estudio, mi reconocimiento para los participantes en el grupo de expertos, el cuestionario y el grupo focal. Además, me gustaría reconocer el trabajo de las personas que colaboraron con sus comentarios y reflexiones al documento colaborativo.

#### Miembros integrantes del panel de personas expertas

##### Agustí Cerrillo (@agusti\_cerrillo)

Catedrático de Derecho administrativo de la Universitat Oberta de Catalunya. Síndic de Greuges desde junio de 2013 hasta septiembre de 2015. Ha sido director de los Estudios de Derecho y Ciencia Política (2008-2013) y director del Programa de Derecho (2006-2008) de la UOC.

##### Amalia López (@AmaliaLopezAcer)

Responsable de Comunicación y Redes Sociales del Servicio Valenciano de Empleo y Formación (SERVEF). Premio Congreso Nacional de Innovación y Servicios Públicos 2016 mejor gestión de redes sociales y Premio Novagob Excelencia 2015 al miembro más destacado de la comunidad.

##### Carmen Mayoral (@mayoraltwiter)

Subdirectora de Modernización Administrativa y Secretaria de la Comisión de Modernización, Participación Ciudadana y Calidad en la Federación Española de Municipios y Provincias. Ha sido Directora del Servicio de Calidad y Atención Ciudadana (1992-2008) y Técnico de Planificación del Patronato Socio-Cultural del Ayuntamiento de Alcobendas (1989-1992).

##### Diego Álvarez (@diegoalsan)

Activista político y *hacker* cívico. Es profesor titular en la Universitat Politècnica de València. Director de la Cátedra de Gobierno Abierto. Subdirector de Gobierno Abierto, Comunicación y Cultura en la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática. Fundador de Hub Cívico y co-fundador de analisis.info.

**Fermín Cerezo (@FerminCerezo)**

Directivo Público Profesional en Administración Local. Jefe de Sección de Transparencia y Gobierno Abierto en la Diputación de Valencia. *Community Manager* de la comunidad de Dirección Pública INAP Social. Coordinador y profesor en el Master en Liderazgo y Dirección Pública del INAP. Ha sido director del Área de Organización, Innovación y Calidad del Ayuntamiento de Catarroja (1999-2015).

**José María Subero (@JoseMSubero)**

Jefe de Servicio de Administración Electrónica, del Departamento de Innovación, Investigación y Universidad. Es coordinador del Proyecto de Datos Abiertos Aragón Open Data del Gobierno de Aragón.

**Manuel Arenilla (@Manuel\_Arenilla)**

Director del Instituto Nacional de Administración Pública. Catedrático de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad Rey Juan Carlos desde 2005 y Administrador Civil del Estado, en excedencia, desde 1985.

**Nagore de los Rios (@Nagodelos)**

*Hacker* cívica, consultora y profesora. Consultora Senior del Banco Mundial. Profesora en la Universidad de Deusto. Desarrolladora de la herramienta de comunicación Outreach Tool, Fue directora de Gobierno Abierto y Comunicación en Internet en el Gobierno Vasco, fundadora de Irekia la primera plataforma de Gobierno Abierto de habla hispana.

**Victòria Alsina (@\_VictoriaAlsina)**

Investigadora, profesora y consultora. Es *Fellow* en el Mossavar-Rahmani Center for Business and Government de la Harvard Kennedy School y profesora asociada en la Universitat Pompeu Fabra.

**Virtudes Iglesias (@VirtudesIgles)**

Inspectora de Servicios. Subdirección General de la Inspección General de Servicios y Relación con los Ciudadanos. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Gobierno de España.

**Participantes en el cuestionario**

121 personas anónimas.

**Miembros integrantes del grupo de enfoque**

**David Rey Jordán (@davidrjordan)**

Profesor de Innovación Pública en el Instituto Nacional de Administración Pública, Responsable Técnico y Profesor invitado en la Universidad Pablo de Olavide, co-fundador de OpenKratio.

**Marina Vega Maza (@mvegmaz)**

Jefa de Área de Desarrollo Informático del Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital.

**Mentxu Ramilo Araujo (@mentxuwiki)**

Profesional in(ter)dependiente, co-fundadora de NovaGob, investigadora en NovaGob Lab.

**Nuria Portillo Poblador (@nuriaportillo)**

Universitat Politècnica de València, Profesora en el Departamento de Estadística e Investigación Operativa Aplicadas y Calidad.

**Raúl Oliván Cortés (@raulolivan)**

Director de Zaragoza Activa.

**Sonia Pérez Hernando (@soniaphernando)**

Responsable de Servicios de Fundación Ciudadana Civio.

**Otros expertos consultados****Ana Báez Fornieles (@AnaBaezF)**

Jefa de proyectos de la Oficina de Gestión del Cambio en la Diputación de Huelva.

**Aurea Jordán Alfonso (@aujoral)**

Consultora interna de finanzas y control de gestión en una empresa del sector alimentario. Impulsora de la experiencia de innovación social *Alaquàs Participa*. Ha trabajado como consultora en materia de gestión de la innovación para organizaciones públicas.

**Carles Ramió Matas (@CarlesRamio)**

Catedrático de Ciencia Política y de la Administración en la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona. Vicerrector de Planificación y Evaluación Institucional en la misma Universidad. Ha sido director de la Escuela de Administración Pública de Cataluña, presidente de Ivàlua y vicepresidente del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada del Departamento de Justicia.

**José María Torralba Martínez**

Universitat Politècnica de València, Profesor jubilado. Profesor de gestión de la información, gestión y administración pública y administración y dirección de empresas.

**Ricard Martínez Martínez (@ricardmm)**

Jefe del Servicio de Transparencia de la Diputació de València. *Data Protection Officer* en la Universitat de València. Expresidente de la Asociación Profesional Española de Privacidad y exresponsable del Área de Estudios de la Agencia Española de Protección de Datos.



## ANEXO II

### LISTADO DE NUEVAS TENDENCIAS EN ESTRATEGIA DE SERVICIO OBTENIDAS EN LA CIRCULACIÓN 1

1. Transparencia adaptable.
2. Servicios públicos móviles.
3. Avanzar en la consolidación de la rendición de cuentas.
4. Mayor exigencia a los funcionarios públicos de profesionalidad y rendición de cuentas.
5. Ampliación y consolidación de mecanismos de control de riesgos y anticorrupción.
6. Gobierno abierto no son portales de transparencia.
7. Definir con más rigor la responsabilidad por las acciones cometidas.
8. Publicar memorias de rendición de cuentas.
9. Rendición de cuentas.
10. Rendición de cuentas de personas, unidades, departamentos y administraciones.
11. Revisar las actuales fórmulas jurídicas existentes para vehicular la colaboración público-privada (ley de Contratación y otros) y la participación ciudadana.
12. Gobierno abierto y corresponsabilidad de la sociedad
13. Pasar de lo jerárquico a lo *redárquico*.
14. Liderazgo facilitador.
15. Fomento del trabajo colaborativo.
16. Amplia permeabilidad y permanente interacción con los grupos de interés a través de múltiples mecanismos de comunicación y participación.

17. Inversión en proyectos de construcción de ciudadanía.
18. Co-creación de políticas/ proyectos.
19. Innovación abierta, co-creación en procesos de entradas y salidas de conocimiento de una organización.
20. Comunicación abierta, innovación en red.
21. Punto único de acceso a las administraciones públicas.
22. Involucrar a los ciudadanos en la prestación de los servicios: redes sociales digitales, *big data*, *cloud computing*, *policy modeling*.
23. *Big data* e inteligencia artificial para una proactividad de servicio.
24. *Big data* aplicado a la comunicación.
25. Estrategia y plan de comunicación.
26. Firma electrónica biométrica y con dispositivos móviles.
27. Consideración de la información, y su análisis, como un activo para la construcción de una sociedad más justa.
28. Orquestación de la información.
29. Uso intensivo de las TICs en los procesos y refuerzo de la seguridad de los datos.
30. Agregar los servicios públicos y compartir información en contextos intergubernamentales.
31. Obligatoriedad de desarrollar programas tecnológicos comunes a toda la Administración Pública, especialmente a nivel de las administraciones locales que permita la creación de economías de escala.
32. *Open data*.
33. Prestación proactiva de servicios públicos.
34. Plataformas de programación «*low-code platforms*».
35. Incorporación a los repositorios de información pública la información generada por la ciudadanía.
36. Definir el concepto de participación ciudadana sofisticándolo e introduciendo mecanismos de *crowdsourcing* más sofisticados para recoger las opiniones/ ideas/ conocimientos/ *expertise* de los ciudadanos.
37. Formalización de procesos de vigilancia del entorno, conocimiento de necesidades y expectativas y de gestión de cambios con indicadores de eficacia, eficiencia, impacto y rapidez.

38. Innovación en el diseño institucional de cara a favorecer la puesta en marcha de nuevas configuraciones institucionales con capacidad de adaptarse a la realidad social y política del territorio.
39. Especialización de la acción pública en tareas de gobierno (como las de conducir, guiar, garantizar, etc.) no de mando ni en diversidad de prestaciones.
40. Hiper-personalización de los servicios.
41. Diseñar la acción pública desde los principios de inclusión, diversidad y accesibilidad.
42. Acuerdo sobre la misión y objetivos estratégicos y el núcleo esencial garantizado de servicios de la Administración Pública.
43. Regular con más rigor la entrada en los consejos de Administración. Puertas giratorias en las dos direcciones.
44. Programas de formación especializada dirigidos a los directivos en colaboración público-privada (gestión en red) e innovación democrática.
45. Dotar a la administración de estándares de eficiencia.
46. Regular la función directiva.
47. Sistematización de la innovación para hacerla operativa.
48. Canalizar y gestionar el talento de los empleados.
49. Actuación a través de coaliciones (algo más que compartir datos e información) de todo tipo (interadministraciones, público-privado, etc.).
50. Liderazgo político fuerte pero distribuido.
51. Reformular los servicios comunes.
52. Desburocratización radical.
53. Dirección Pública Profesional como enganche entre la función política y la función pública.
54. Modelo sostenible de gestión pública.
55. Meritocracia
56. Ética y valores públicos.
57. Orientación a la generación de valor público.
58. Estado emprendedor en beta permanente.
59. Elaboración de protocolos y creación de unidades específicas que coordinen y controlen todas las iniciativas de la administración vinculadas a la colaboración público-privada (gestión en red) y a la innovación democrática.

60. Crear espacios transversales de experimentación de proyectos.
61. Incorporación de proyectos pilotos y de «experimentos» en todos los instrumentos de planificación.
62. Sistematización de la innovación.
63. Metodologías ágiles de gestión.
64. Herramientas ligeras para la gestión.
65. Tecnificación de la sociedad y de los empleados públicos.
66. Escucha activa.
67. Redes de intereses comunes.



## ANEXO III

### ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES QUE PRESENTA EL IMPULSO Y LA SOSTENIBILIDAD DE LAS NUEVAS TENDENCIAS EN ESTRATEGIA DE SERVICIO

Tabla 18. Análisis de las amenazas y oportunidades que presenta el impulso y la sostenibilidad de las nuevas tendencias en estrategia de servicio<sup>22</sup>.

		Amenazas	Oportunidades
Análisis externo	Sociotécnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntad de la alta dirección y alta política</li> <li>- Desmotivación del personal al servicio de la Administración</li> <li>- Desconexión con la sociedad puede ralentizar la implementación de nuevas tendencias</li> <li>- Desconfianza, endogamia en los procesos de participación y coproducción</li> <li>- Rigidez de la Administración, por ejemplo: Administración Estatal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inteligencia institucional: favorecer espacios que promuevan un diálogo abierto entre políticos y técnicos, y entre técnicos en todos los niveles de gestión empoderándolos. Que la inteligencia institucional se apoye en la inteligencia colectiva, a nivel externo de la organización</li> <li>- Conversación global: NovaGob, Twitter o Facebook favorecen una conexión global. Permite crear redes SLOC (<i>small, local, open and connected</i>): iniciativas pequeñas y de alcance ilimitado que en red tienen la capacidad de articular estrategias conjuntas y un discurso dominante</li> <li>- Más <b>intra-emprendedores</b>, conectan a través de las redes sociales, <b>trabajo en red</b>. Cada vez más conectados para <b>liderar el cambio</b> desde dentro de la organización</li> <li>- Explorar nuevas capas de la participación, más allá de la participación ciudadana</li> <li>- Colaboración entre distintos actores: colaboración público-privada, colaboración entre las administraciones públicas de diverso ámbito y diversos bagajes y colaboración con la sociedad civil</li> <li>- <b>Trabajo de los Labs</b>, <b>diseño de arquitecturas de participación</b>, <b>crear una participación invisible</b></li> <li>- Intervención en edades tempranas de los ciudadanos y ciudadanas para que sean conscientes de que tienen que participar en los procesos deliberativos</li> </ul>
	Político-cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de conexión de los representantes políticos y de las Administraciones Públicas con la ciudadanía</li> <li>- El ciclo electoral no permite desarrollar estrategias centradas en el ciudadano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consenso político que abraza el paradigma del Gobierno Abierto, es el momento de implementar en las Agendas el cambio y la innovación en los gobiernos</li> <li>- <i>Metapolítica</i>: valores, ideas y creencias pragmáticas orientadas a generar una conciencia colectiva que persigue el bien común</li> </ul>
	Control y mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis económica: mejor gestión de recursos escasos, mayor racionalidad, alianzas</li> <li>- Motores de la innovación:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- El motor interno: actores como <i>hacker inside</i>, inteligencia colectiva y trabajo en red</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de los tres grandes ámbitos organizativos que se pueden identificar en las organizaciones públicas, Ramío (1999).

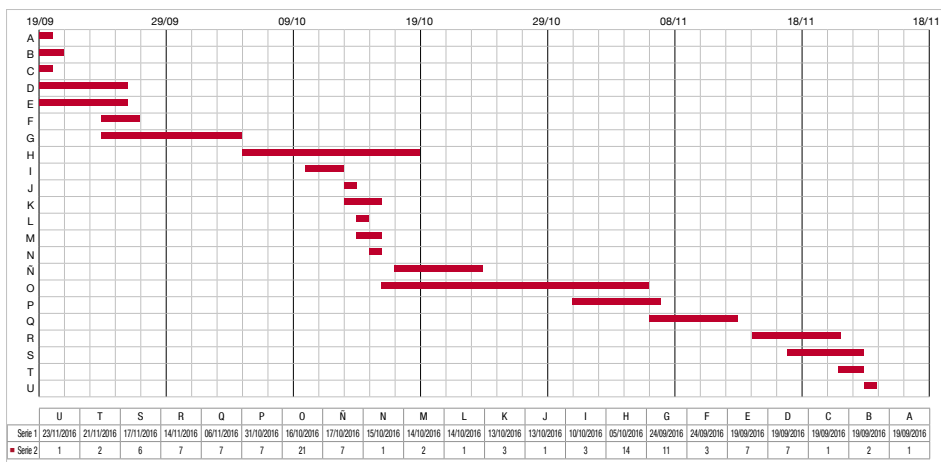
<sup>22</sup>. Las amenazas y oportunidades que aparecen en negrita han sido destacadas por más de un componente del grupo de personas expertas.



## ANEXO IV

### CRONOGRAMA

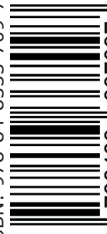
Diagrama de Gantt				
	Actividades	Inicio	Duración (días)	Fin
A	Cronograma	19/09/2016	1	20/09/2016
B	Título, justificación, palabras clave, objetivos	19/09/2016	2	21/09/2016
C	Referencias	19/09/2016	1	20/09/2016
D	Plan de trabajo	19/09/2016	7	26/09/2016
E	Introducción	19/09/2016	7	26/09/2016
F	Jornada open data ETSE-UV	24/09/2016	3	27/09/2016
G	VII Congreso GIGAPP	24/09/2016	11	05/10/2016
H	Marco teórico	05/10/2016	14	19/10/2016
I	Formulación de hipótesis	10/10/2016	3	13/10/2016
J	Cuestionario: Formulación del problema	13/10/2016	1	14/10/2016
K	Delphi: Formulación del problema y diseño del cuestionario preliminar	13/10/2016	3	16/10/2016
L	Cuestionario: Diseño muestral	14/10/2016	1	15/10/2016
M	Delphi: Selección del panel de expertos	14/10/2016	2	16/10/2016
N	Cuestionario: Selección de la modalidad de encuesta y diseño del cuestionario	15/10/2016	1	16/10/2016
Ñ	Delphi: Envío del cuestionario (1)	17/10/2016	7	24/10/2016
O	Cuestionario: Administración del cuestionario	16/10/2016	21	06/11/2016
P	Delphi: Envío del cuestionario e iteración (2)	31/10/2016	7	07/11/2016
Q	Cuestionario: Procesamiento y análisis de datos	06/11/2016	7	13/11/2016
R	Delphi: Envío del cuestionario e iteración	14/11/2016	7	21/11/2016
S	Integración de respuestas y consenso final (3)	17/11/2016	6	23/11/2016
T	Resultados y discusión	17/11/2016	6	23/11/2016
U	Conclusiones	21/11/2016	2	23/11/2016
	Bibliografía	23/11/2016	1	24/11/2016







ISBN: 978-84-8333-709-7



9 788483 337097