

PARTICIPACIÓN CIUDADANA COLABORATIVA Y LOS VALORES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

COLLABORATIVE CITIZEN PARTICIPATION AND THE VALUES OF PUBLIC ADMINISTRATION

FREDDY MARIÑEZ NAVARRO
El Colegio de Jalisco, México
freddy.marinez@coljal.edu.mx

RESUMEN

Este artículo discute el lugar de la participación ciudadana colaborativa dentro de la administración pública. En específico, busca analizar las ventajas de la gobernanza colaborativa para abordar los problemas perversos que los gobiernos enfrentan hoy. Según el autor, enfoques como la Nueva Gestión Pública han demostrado su incapacidad para enfrentar nuevos desafíos. En consecuencia, se requieren nuevas alternativas. La participación colaborativa es clave en el aumento de la calidad del gobierno ya que promueve valores como la innovación, la transparencia y la participación. El artículo describe ejemplos de aplicaciones cívicas (*apps*) que han reunido a funcionarios públicos y la sociedad civil en el diseño de servicios públicos. Se concluye que los expertos en administración pública deben prestar mayor atención a valores distintos a los tradicionalmente considerados en los debates sobre reforma administrativa (como la rentabilidad y la eficiencia).

Palabras clave: Participación, Colaboración, Gobernanza, Valores públicos.

ABSTRACT

This article discusses the place of collaborative citizen participation within public administration. Specifically, it aims to analyze collaborative governance's advantages for addressing the wicked problems governments face today. According to the author, approaches like New Public Management have proven incapable of tackling new challenges. Consequently, new alternatives are required. Collaborative participation is key for improving the quality of government because it promotes values such as innovation, transparency, and participation. The article describes examples of civic applications (*apps*) that have brought public officials and civil society together in the design of public services. It concludes that public administration experts must pay more attention to values other than those traditionally considered in debates on administrative reforms (such as profitability and efficiency).

Keywords: Participation, Collaboration, Governance, Public values.

INTRODUCCIÓN

En los primeros años de este siglo XXI se implementaron medidas con esquemas diferentes a la Nueva Gestión Pública y a la vieja administración pública, que se dio en llamar reformas administrativas. Ello, con la explicación de que los modelos de gestión hasta entonces han sido muy simplificadores al tratar problemas globales. Estos, también denominados perversos, son encontrados en múltiples dominios de política. A diferencia de los problemas simples que tienen soluciones claras, los problemas perversos son difíciles de resolver por la falta de consenso sobre su formulación, así como de sus soluciones y de su tratamiento. Por ello, se requiere la creación de espacios públicos para gestionar conflictos constructivos y de calidad, que nos permitan articular y debatir colectiva y colaborativamente tales temas en condiciones de incertidumbre científica y política; articular los posibles resultados y sus efectos diferenciales en las partes interesadas para así caracterizar; y abordar las compensaciones, negociar los resultados potenciales e identificar las estructuras para implementar los cambios requeridos. Dadas las dimensiones de complejidad, incertidumbre y conflictividad de estos problemas, Termeer et al. (2019) proponen analizarlos a través de herramientas de investigación analíticamente precisas y vinculadas con los desarrollos contemporáneos de la administración pública, la ciencia de políticas, la ciencia política y las ciencias sociales en general.

Sorensen y Torfing (2017) consideran como una preocupación central para los gobiernos contemporáneos la proliferación de problemas perversos. Ellos son difíciles de resolver debido a una combinación compleja de limitaciones cognitivas y políticas en la gestión pública. Por ello, afirman que los problemas complejos no pueden resolverse con soluciones estándar ni con un aumento del gasto público, sino que requieren soluciones innovadoras que puedan romper las compensaciones entre objetivos en conflicto y externalidades que a menudo resultan en estancamientos políticos y puntos muertos en las políticas (Sorensen y Torfing 2017: 827).

En este sentido, la colaboración es una forma de trabajo que, de manera innovadora, abierta, transparente y participativa, ayuda a construir valores con nuevas perspectivas para mejorar los resultados del sector público ante estos problemas.

La participación colaborativa tiene las características de gobernanza colaborativa, ya que se impone como un esquema organizativo no jerárquico y no vertical donde los diferentes actores, unos de lo público estatal y otros de lo público no estatal, definen ciertos procedimientos e instituciones para la implementación concreta de una política o decisión pública. Una participación colaborativa se da como un proceso interactivo, logrando generar un aprendizaje colectivo, intercambiando conocimientos, así como el compartir responsabilidades en relación a la implementación de los objetivos y, sobre todo, de interesarse por las consecuencias. Lo que trata la colaboración es de construir un proceso continuo de reflexión colectiva que implica dispositivos institucionales innovadores, ya que significa cotrabajo para lograr objetivos comunes a menudo trabajando a través de las fronteras y en las relaciones multisectoriales y de múltiples actores.

Es en este sentido que intentamos articular esta forma de participación de los ciudadanos a los valores que van más allá de la rentabilidad y la eficiencia, y que hoy toman fuerza en los gobiernos y administraciones públicas. Dejamos claro que la disciplina de la administración pública se enfrenta hoy a problemas complejos e inciertos que han problematizado su capacidad

y eficacia directiva, y ello es debido a que los mecanismos de gestión del sector público (la visión tradicional de la vieja administración pública, así como de la Nueva Gestión Pública) han venido complicando y obstaculizando los esfuerzos para resolverlos. Estos enfoques, que han precisado cada uno el decidir qué hacer, organizar, presupuestar, administrar financieramente y controlar el desempeño de las organizaciones públicas, no han sido eficientes, efectivos y eficaces en la solución de problemas actuales de incertidumbre pública. Dado a lo anteriormente planteado, nos cuestionamos en este artículo cuáles son las estrategias de acción colaborativas que se articularían con los valores de la administración pública para el tratamiento de estos problemas.

Este artículo lo estructuramos en tres partes, llevando un hilo conductor en la relación entre participación ciudadana colaborativa y valores de la administración pública. En esta dirección, analizamos primeramente la participación ciudadana colaborativa como gobernanza que la denominamos participación técnica y de gestión colaborativa. En el segundo apartado reflexionamos sobre las características de una administración pública sustentada en valores colaborativos. Y en un tercer apartado abordamos las implicaciones de lo digital en la participación colaborativa y su relación con la administración pública.

LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA COLABORATIVA COMO GOBERNANZA

Han venido existiendo diversos esfuerzos, tanto desde las instituciones públicas gubernamentales como desde los ciudadanos, dirigidos a comprender y darle sentido a la participación ciudadana. Muchos autores, instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil e, incluso, el sector privado, han aportado a la definición de la participación. Además, en los espacios públicos han aparecido nuevos actores, producto de la ampliación de los derechos que establecen al poder no delegado, y que se han convertido en contrapesos democráticos ya que participar tiene que ir encaminado al fortalecimiento de la convivencia democrática. Afirmamos, en consecuencia, que sin participación la democracia no existiría, por lo que se requiere siempre del voto y acciones más allá del voto. Ello implica poseer una serie de derechos y obligaciones ya que ser ciudadano en una sociedad democrática significa, además, haber ganado la prerrogativa de participar en la selección de los gobernantes y de influir en sus decisiones (Merino 2001). En consecuencia, la participación ciudadana exige al mismo tiempo la aceptación previa de las reglas de juego democrático y la voluntad libre de los individuos que deciden participar.

La inclusión de los ciudadanos, las asociaciones y la sociedad civil en la toma de decisiones, la hechura de las políticas públicas y las implementaciones de la administración pública sigue tres líneas de razonamiento, según lo plantean Pedersen y Johannsen (2016). La primera línea hace eco de las teorías normativas de la deliberación democrática, esencial para que el gobierno responda a las necesidades de sus ciudadanos y a su vez como un medio para hacerlos más responsables y comprometidos. La segunda línea formula el principio general de la institución de la autoridad que se expresa con la frase siguiente: el poder debe usarse para controlar el poder. Esto implica que incluir a los ciudadanos en la administración podría funcionar como un mecanismo de control. En este contexto de lucha contra la corrupción y las malas prácticas en la administración pública, Rose-Ackerman (2007) agrega que la inclusión mejora la integridad de los servidores públicos. Y la tercera línea esboza que, desde el punto de vista instrumental y desde el punto de vista de la ciudadanía, la participación ciudadana se considera un medio para promover la eficiencia y mantener la estabilidad y, por supuesto, la legitimidad. En esta perspectiva, la inclusión de diferentes intereses y opiniones aleja al servicio civil de la

dependencia de modelos tecnocráticos de administración, esperando que las decisiones sean más inteligentes y legítimas, evitando así quejas y obstrucciones una vez tomadas las decisiones y en su implementación.

Prentice y Brudney (2016) han precisado que un obstáculo encontrado para la construcción de teorías sobre la colaboración es la carencia de un consenso para una definición común. Se han venido definiendo dos enfoques que contribuyen a la sistematización de la colaboración. El primero concibe la colaboración en términos un tanto más estrecho, requiriendo un mayor nivel de acción colectiva, sin darle importancia a la cooperación. Y el segundo enfoque la concibe en sentido amplio con el objeto de capturar la rica variedad de relaciones interorganizacionales, que van desde actividades relativamente simples asociadas a la comunicación, el intercambio de información, la cooperación y la coordinación hasta arreglos de gobierno asociado. Es decir, definir la colaboración para captar la gama completa de actividades intra e interorganizacionales realizadas por organizaciones destinadas a crear valor público. De esta manera, es suficientemente inclusiva por abarcar toda la variedad y diversidad de herramientas de intercambios colaborativos que se diferencia de la colaboración de los mercados o mecanismos de control jerárquico. De acuerdo con esto, la colaboración es el producto de un proceso interactivo que involucra a un conjunto de actores autónomos y decididos para el uso de reglas, normas o estructuras organizacionales compartidas para la toma de decisiones colectivas que incluye acuerdos formal o informal, así como interacciones ad hoc y actividades conjuntas más duraderas.

Emerson y Nabatchi (2015) definen la gobernanza colaborativa como un enfoque de toma de decisiones de políticas públicas y gestión conformado por los procesos y estructuras que involucran a las personas de todos los sectores hacia un propósito público que no se puede lograr por sí solo. De esta manera, los arreglos para procesos de gobernanza colaborativa implican una variedad de características distintivas, como articulaciones, toma de decisiones entre los participantes, reparto del poder y resolución compartida de problemas (Thomson y Perry, citados por Clark 2021). Si bien las organizaciones individuales suelen depender de mecanismos burocráticos y jerárquicos rígidos para garantizar la autoridad y la ejecución de las actividades, las redes colaborativas se basan en estructuras flexibles y una comunicación intensa para fomentar la colaboración y estimular la acción colectiva. Una red colaborativa se refiere a un grupo de tres o más organizaciones interdependientes que se juntan haciendo uso de prácticas colectivas de toma de decisiones para lograr un objetivo específico. Las redes colaborativas demandan esfuerzos de gobernanza (Wegner y Verschoore 2022).

Estas características involucran los siguientes cuatro elementos. *Primero*, una falta de estructura autorizada y división del trabajo, ya que las estructuras de gobierno tienden a ser planas. Idealmente, la energía se usa con otros en lugar de otros, aunque todavía puede existir una variedad de asimetrías de poder en estructuras de gobernanza planas que obstaculizarían el poder compartido. En el *segundo* elemento los participantes aceptan que todos tienen intereses legítimos, lo que no significa necesariamente un acuerdo universal sobre soluciones, sino la voluntad de apoyar la decisión final del grupo. En un *tercer* elemento, los participantes se imponen decisiones a sí mismos a medida que llegan a un acuerdo y comparten la responsabilidad de los resultados. Y el último elemento, *el cuarto*, es que este tipo de gobernanza enfatiza la apertura con el intercambio de información, deliberaciones y negociaciones potencialmente prolongadas, que sugiere valor en interacciones frecuentes cara a cara.

Wegner y Verschoore (2022) han venido observando que los líderes de la red de colaboración realizan seis funciones diferentes para gestionarla. La primera función que realizan los líderes de red consiste en alinear los intereses de los participantes. La eficacia de las redes colaborativas depende, en gran medida, de la capacidad de los coordinadores y líderes para identificar desafíos que enfrentan los miembros de la red, alinear sus objetivos y proponer soluciones. La segunda función es la movilización de funciones y que tiene como objetivo estimular a los miembros de la red a emprender los esfuerzos necesarios para alcanzar objetivos colectivos. En tercer lugar, se encuentra la asignación. La gobernanza de la red colaborativa establece la asignación de derechos de toma de decisiones, estimula el intercambio de información entre los miembros, y define incentivos, proporcionando las condiciones para movilizar a los participantes para la acción colectiva. Igualmente, se encuentra la organización. Ella ayuda a poner en práctica los objetivos ya trazados por la red colaborativa. Se refiere a proporcionar y organizar los recursos humanos, financieros, tecnológicos y legales para estimular el desarrollo de la red. También puede referirse a organizar las rutinas y procesos que guían a los miembros de la red. El resultado de la gobernanza de la red es establecer un entorno que proporcione condiciones favorables para interacciones productivas a fin de ayudar a los miembros a lograr metas comunes. Se aprovecha el conocimiento y los recursos de diferentes miembros, tales como organizaciones y agencias públicas, para resolver problemas complejos. La quinta función consiste en integrar a los participantes y sus recursos. La integración de los miembros de la red ofrece beneficios, por ejemplo, compartir el conocimiento, los planes y las actividades de la red colaborativa, y ayudar a alinear las decisiones conjuntas. Se refiere a involucrar a los miembros que ya se unieron a la red a identificar sus recursos y capacidades, pero también atraer e integrar a nuevos miembros que puedan contribuir a los objetivos colectivos. Con posterioridad se encuentra el arbitraje. Complementa la función de integración, especialmente porque los conflictos y desacuerdos ocurren con frecuencia en relaciones que requieren negociación y deliberación en contextos cooperativos y no jerárquicos. En las redes de colaboración, los conflictos inherentes se intensifican por las tensiones de los actores. En este sentido, una de las funciones de la gobernanza es reaccionar ante situaciones críticas para conciliar las relaciones conflictivas. La última función consiste en monitorear las acciones de los participantes y los resultados obtenidos. Un buen sistema de monitoreo es esencial para asegurar las metas colectivas logradas y, eventualmente, promover correcciones.

No obstante, autores como Van Dijck y Steen (2022) han venido precisando el cómo los actores políticos y gubernamentales pueden ayudar y también obstaculizar los proyectos de innovación colaborativa. En este sentido, sugieren que los proyectos de innovación colaborativa pueden ser ayudados por estos actores: 1) proporcionando financiación; 2) haciendo de un proyecto una prioridad política; 3) conectando a las partes interesadas; 4) resolviendo los conflictos de las partes interesadas; 5) desbloqueando las barreras burocráticas; y 5) extendiendo la legitimidad de una red colaborativa. Al mismo tiempo, Van Dijck y Steen indican que los políticos podrían frenar estos proyectos mediante: 1) el ajuste de los objetivos del proyecto; 2) la pérdida del estado neutral de un proyecto; y 3) el bloqueo u obstrucción de un proyecto.

Thomson y Perry (citados por Prentice et al. 2019: 795) desarrollaron un modelo de colaboración que consta de cinco dimensiones: dos son estructurales (gobernar y administrar), dos son de capital social (reciprocidad y normas), y una es de agencia (autonomía organizacional). El modelo se operacionaliza a través de las siguientes herramientas.

Tabla 1: Herramientas comunes de colaboración

Herramientas	Actividad colaborativa
Instalaciones	Los socios comparten instalaciones para sus actividades
Personal	Los socios comparten personal
Programación	Los socios comparten la programación
Resultados medibles	Existencia de resultados de desempeño medibles
Contrato	Existencia de contrato
Toma de decisiones	Los socios comparten la toma de decisiones
Poder	Los socios comparten el poder
Objetivos/misión	Los socios comparten los mismos objetivos/orientación de la misión
Confianza	Los socios comparten una gran confianza entre ellos
Compromiso	Los socios están totalmente comprometidos con la colaboración
Información	Los socios de información tienen una gran disposición para compartir información entre sí

Fuente: Prentice et al. (2019).

Popering-Verkerk et al. (2022) han venido insistiendo que la gobernanza colaborativa siempre está relacionada con un tema colectivo, así como con la interacción entre diferentes actores, en el que tienen marcos diferentes y límites entre sus intereses y responsabilidades. De esta manera, la gobernanza se trata de un cambio en la responsabilidad, un replanteamiento de algunas funciones gubernamentales y una preocupación por trasladar responsabilidades a los sectores económicos, las organizaciones de la sociedad civil y ciudadanos. Debido a la frontera permisible de las funciones gubernamentales, la acción colectiva requiere la participación de todos los actores que cuentan con diferentes recursos relacionados con el tema o problema en cuestión y, que de hecho los intercambian en el proceso. Popering-Verkerk et al combinan estas tres características de la gobernanza para llegar a un concepto de Capacidades en este marco, llegando a la siguiente definición: “la capacidad de gobernanza es el potencial de los actores para coordinar sus acciones y el despliegue de recursos en la búsqueda de soluciones a problemas colectivos” (Popering-Verkerk et al. 2022: 4). De este modo, sistematizan un concepto con base en estos cinco elementos: acción colectiva, coordinación, resiliencia, aprendizaje y recursos.

HACIA UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SUSTENTADA EN VALORES DE PARTICIPACIÓN COLABORATIVA

Hoy la administración pública se enfrenta a problemas complejos e inciertos (perversos), que ameritan para sus soluciones capacidades en la gestión de la gobernanza colaborativa. Head y Alford (2015) estiman que este tipo de problemas es un desafío no sólo por su inherente complejidad sino también porque los mecanismos de gestión del sector público tienden a complicar y obstaculizar los esfuerzos para resolverlos. Las estructuras y procesos de la gestión pública han generado tendencias en el tiempo que se han manifestado con sus propios enfoques característicos de las funciones clave de gestión. La visión tradicional de la vieja administración pública, así como de la Nueva Gestión Pública, que precisan cada una el decidir qué hacer, organizar, presupuestar, administrar financieramente y controlar el desempeño (Kelly y Dodds 2012). De esta manera, el paradigma burocrático y jerárquico de la vieja administración pública y el espíritu empresarial en el sector público, que no es más que el paradigma de la Nueva Gestión Pública, no han sido propicios para lidiar eficazmente con problemas perversos, pues ellos involucran perspectivas, valores, y normas, que estos enfoques son inadecuados para tratar con ellos (Durant y Legge Jr 2006, Prebble 2021).

Además de estos dos modelos mencionados, también se ha venido manifestando en muchos países sobre todo latinoamericanos, una gestión pública incapaz de hacerle frente a los problemas perversos. A ello se agrega el populismo patrimonial, que arrincona la racionalidad legal. De acuerdo con Bauer y Becker (2020), existen cinco estrategias a través de las cuales las burocracias públicas se convierten en instrumentos del populismo: 1) una rígida centralización de la estructura organizativa; 2) la centralización de recursos; 3) politización del personal; 4) la politización y el desprecio a la norma y; 5) la opacidad y la reducción de la rendición de cuentas. Así, la racionalidad legal es sustituida por la representación basada en la lealtad personal que tienen los seguidores y el cuadro administrativo en su líder, por lo que las instituciones de contrapesos y los poderes (Ejecutivo, Judicial y Legislativo), instituciones fundamentales de las organizaciones públicas en democracia, son anuladas, permitiendo utilizar el poder como una posesión personal del líder que distribuye recursos y favores (Mariñez Navarro 2021b, Scanni 2023). Como consecuencia de las tácticas del patrimonialismo populista en las administraciones públicas contemporáneas, se ha observado el debilitamiento de las instituciones de la transparencia producto del mal uso de sus mecanismos, la supresión de la transparencia como elemento fundamental para la rendición de cuentas, y una la corrupción de la transparencia a través de la desinformación (Michener 2023).

En contraste con estos modelos administrativos caracterizado por la incapacidad e insuficiencia, han emergido otros que parecen más eficaces al tratar con problemas perversos. Nos referimos a formas de gestionar lo público basados en la gobernanza colaborativa que hoy ha sido recogida por la post Nueva Gestión Pública. Si bien el significado de este enfoque sigue siendo controvertido, se le considera una tendencia de reforma administrativa que incluye elementos como la mejora de coordinación, de la capacidad de dirección del centro político o político-administrativo, de las capacidades de gestión de redes de los administradores públicos, y el fortalecimiento de la capacidad de respuesta y la responsabilidad democrática del público (Mariñez Navarro 2021c). Este enfoque de gestión se funda en la necesidad de un control administrativo, así como la coordinación, la integración y el desarrollo de capacidades de los servidores públicos para enfrentar la descentralización, la desregulación, la delegación y la

fragmentación del aparato público debido a un mundo incierto, inseguro e inestable (Pollitt y Bouckaert 2011). Los gobiernos y sus administraciones públicas han tenido que implementar medidas con esquemas diferentes a la vieja administración pública y la Nueva Gestión Pública al abordar problemas que son encontrados en múltiples dominios de política como la gestión del agua, las pandemias, la planificación espacial, la silvicultura, la política exterior, los problemas ambientales, la agricultura, el cambio climático, la inmigración y la integración, el terrorismo, las crisis económicas, los desastres naturales, las pandemias o problemas ambientales más globales, así como las redes de corrupción (Termeer et al. 2015, Pollitt y Bouckaert 2011).

Para tratar estos problemas, el enfoque de la post Nueva Gestión Pública tiene como ejes fundamentales fortalecer el orden político central a través de la reintegración estructural, aumentando la capacidad en el centro del gobierno para que el control de la coordinación venga desde arriba, con el fin de lograr la coordinación horizontal entre las agencias gubernamentales y otros sectores. Con la post Nueva Gestión Pública queda claro que la legitimidad legal del gobierno, su capacidad de respuesta responsable, así como la responsabilidad de los actores es fundamental para la construcción de una gobernanza colaborativa, así como para la legitimidad social y técnica de la participación pública. Es por ello que el gran desafío de una disciplina que vaya más allá de los modelos como la vieja administración pública y la Nueva Gestión Pública, así como del patrimonialismo, es fortalecer las instituciones de pesos y contrapesos, tales como las instituciones de rendición de cuentas y de transparencia, los controles internos, fortaleciendo la coordinación interorganizacional para la gobernanza y la participación ciudadana colaborativa. Esta afirmación va en sintonía con lo que afirman Termeer et al. (2015),

Definimos la capacidad de gobernanza como la capacidad de los hacedores de políticas para observar los problemas perversos y actuar en consecuencia, y por ende, la capacidad del gobierno que permita tal observación y actuación. Por lo tanto, argumentamos que cada capacidad debe incluir las tres dimensiones antes mencionadas: observación, la actuación y la habilitación (Termeer et al. 2015: 683-684).

Esto sería imposible si la administración pública no tuviera como base los nuevos valores integrados en dos marcos existentes: uno, para la calidad y apertura del gobierno y de la administración; y otro, para la construcción democrática de ciudadanía. Recientemente este debate sobre los valores ha tomado auge en la disciplina. Jørgensen y Bozeman (2007), sustentados en Van der Wal (2008), han identificado un conjunto de valores que tratan de categorizar la relación del sector público con la sociedad, con el sector político mismo, con su entorno, con la transformación de intereses en decisiones públicas, con aspectos intra e interorganizacionales, con el comportamiento de los empleados del sector público y la relación entre administración pública y ciudadanos.

En este sentido, Bozeman (2007) afirma que:

[...] en el ámbito de los espacios públicos gubernamentales, los marcos de valores públicos dan forma a la acción, o práctica, de la gobernanza colaborativa, ya que estos valores proporcionan consenso normativo sobre (a) los derechos, beneficios y prerrogativas a las que los ciudadanos deberían (y no deberían) tener intitulado; (b) las obligaciones de los ciudadanos con la sociedad, el Estado y unos y otros; y (c) los

principios sobre los cuales los gobiernos y las políticas deben basarse. (Bozeman 2007: 13)

Entre los valores destacados por Jørgensen y Bozeman (2007) se cuentan la incorruptibilidad, la responsabilidad, la honestidad, la legalidad, la confiabilidad, la transparencia, la imparcialidad, la experiencia, la efectividad, la dedicación, la facilidad de servicio, la eficiencia, colegialidad, la capacidad de respuesta, la innovación, la justicia social, la obediencia, la autorrealización, la sostenibilidad y la rentabilidad.

Para Jørgensen y Bozeman, los valores subyacen las razones u objetivos por los cuales una secretaría de Estado, una agencia, una sección, un departamento o un organismo autónomo crean los programas, proyectos, políticas o decisiones públicas que administran. En ese sentido, estas organizaciones públicas no solo ejecutan políticas, sino también promueven los valores que las fundan. Por ejemplo, la sustentabilidad ambiental es un valor central de la misión de una política ambiental; la transparencia es un valor fundamental de la misión de una política de transparencia clara, de rendición de cuentas o de archivos abiertos; la confianza es un valor primordial para la toma de decisiones públicas o para una política de participación ciudadana colaborativa; la integridad y ética públicas junto con el apego a la legalidad son valores núcleo en el combate democrático a la corrupción.

Esto último nos lleva a reflexionar sobre el problema de la identidad de la disciplina de la administración pública en estos momentos de incertidumbre y donde la complejidad de los problemas es más inquietante. Visto de esta manera, podríamos utilizar el marco de análisis de Rosenbloom (2017) con las tres perspectivas siguientes: la política, la gestión y el derecho. Para Rosenbloom (1983, 2013), ellas reflejan la separación constitucional de los poderes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial.

Siguiendo a Rosenbloom, es posible argumentar que la investigación contemporánea sobre la disciplina debe considerar los valores públicos, y para analizar estos valores deben integrarse dos marcos existentes, porque la administración pública es fundamental tanto para la calidad del gobierno como para la construcción de ciudadanía con valores democráticos. Por esta razón, se debe definir el campo ampliamente y prestar atención a los valores que van más allá de la eficiencia o la rentabilidad. La eficiencia, durante mucho tiempo, ha sido un tema público central en el pensamiento administrativo. En cambio, los valores públicos siempre han estado incrustados en la administración pública, pero no han sido tomados en cuenta. ¿Cómo incorporar los valores de una manera que permita orientar una participación colaborativa, como la que venimos analizando aquí?

Denhardt y Denhardt (2002) vienen asumiendo la postura de la colaboración bajo un enfoque denominado Nuevo Servicio Público. Este modelo de gestión pública se inspira en diversas teorías y enfoques similares y diversas¹, además de lecciones aprendidas concretas, que han reflejado lo siguiente:

¹ Los teóricos de la ciudadanía, la comunidad y la sociedad civil, los estudios humanistas de la organización y administradores públicos posmodernos han contribuido a establecer un clima en el que tiene sentido hoy en día hablar del Nuevo Servicio Público (Denhard y Denhard, 2002).

- El aumento del rol del funcionario público a objeto de ayudar a los ciudadanos para articular y reunir sus intereses compartidos ante que intentar controlar o dirigir la sociedad en nuevas direcciones;
- El interés público es el objetivo, no el subproducto. Los servidores públicos deben contribuir a la construcción de una noción compartida colectiva sobre el interés público;
- Pensar estratégicamente y actuar democráticamente. Es decir, las políticas y programas que reúnen necesidades públicas deben ser más efectivos y responsables a través de esfuerzos colectivos y procesos colaborativos;
- Servir ciudadanos, no consumidores. El interés público resulta sobre el diálogo en base a los valores compartidos ante que la agregación de intereses individuales;
- La rendición de cuentas no es tan sencilla, ya que los servidores públicos deben atender además del mercado, a la constitución y leyes secundarias, los valores de la comunidad, las normas políticas, los niveles profesionales y los intereses ciudadanos;
- Valorar a las personas, no solo la productividad. Es más probable el éxito a largo plazo de las organizaciones públicas y las redes donde ellas participan si operan en procesos de colaboración y liderazgo compartido basado en el respeto de toda la gente;
- Los valores de la ciudadanía y del servicio público están por encima de los valores del mercado.

El cómo abordar las emergencias, los problemas complejos, inciertos y llenos de conflictividad nos debe conducir a tener otra mirada de la administración pública donde la colaboración, la coordinación y la cooperación, la transparencia y la rendición de cuentas, la integridad, los valores y la ética, y las instituciones participativas sean los ejes de una disciplina con sentido público.

Ejemplos de casos de modelos post Nueva Gestión Pública comienzan a ser documentados por la literatura. Melo, De Waele y Polzer (2020) analizan el caso de la implementación de una innovación en un hospital portugués a través de estos tres factores: 1) la autonomía profesional basada en la confianza a nivel individual; 2) un enfoque de colaboración intraorganizacional en innovación basado en el rediseño a nivel de equipo; y 3) participación/compromiso del personal con los servicios del hospital. Además, la innovación se vio facilitada por procesos formales e informales interconectados y reforzados entre sí. Las entrevistas desarrolladas para esa investigación muestran que, desde su creación, el hospital puso en marcha una serie de innovaciones en prevención, que implicaron mejoras significativas en las prácticas existentes, junto con impulsar la exploración, experimentación y/o diseño de nuevas alternativas. Entre los ejemplos se incluyen trabajos de remodelación (el reemplazo de revestimientos de pisos y la colocación de pasamanos en los baños), el diseño de un nuevo informe o reporte de incidentes, la creación e implementación de procedimientos para gestionar el entorno físico que rodea al paciente (como la sustitución en los baños de toallas textiles por toallas de papel para evitar accidentes de los paciente), y ser pionero en la implementación de la cuantificación del riesgo de accidentes de los pacientes. Estas innovaciones contrastaron con la cultura competitiva de la Nueva Gestión Pública, que fomenta la medición del desempeño y el establecimiento de objetivos que dificultan la colaboración y el intercambio de conocimientos, incluso dentro de las organizaciones.

LA IMPORTANCIA DE LO DIGITAL EN LA PARTICIPACIÓN COLABORATIVA Y EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Hoy la participación ciudadana clásica está transitando hacia la colaboración, que es considerado como una positiva influencia sobre la confianza, la legitimidad y la responsabilidad gubernamental, elementos importantes para minimizar riesgos públicos como corrupción, decisiones arbitrarias y abuso de autoridad. Este enfoque colaborativo de la participación tiene como resultado la asociación de organizaciones ciudadanas que comparten recursos, conocimientos, estrategias para el logro de la calidad del gobierno y de la hechura de la política pública.

Así pues, este enfoque puede generar la maximización de la eficiencia de la política pública, desarrollar el capital social, mejorar la provisión de los servicios públicos, reunir necesidades locales, mejorar los flujos de información y la rendición de cuentas, dar más voz al público y atender el déficit democrático en la administración pública.

Sørensen y Waldorff (2014) afirman que, cuando la innovación colaborativa se desarrolla dentro del modelo tradicional de gobierno (tanto en la visión weberiana como la Nueva Gestión Pública), los líderes políticos y los funcionarios públicos eran los encargados de visualizar la política de innovación. En cambio, hoy las formas colaborativas de gobernanza, además de la eficiencia y de la eficacia, la calidad democrática de la gobernanza pública y la cocreación de los actores, también sirven como conductores de la innovación pública. Las prácticas de cocreación y coproducción que moviliza recursos, experiencias e ideas de la pluralidad de actores públicos y privados en la creación de soluciones públicas, van en aumento. Para ello, es importante que los gobiernos y sus administraciones públicas conozcan e identifiquen a los ciudadanos que pueden ser gobernados, utilizando técnicas de gobernanza como la medición, cuantificación, compilación estadística y mapeo. Estas técnicas hacen visibles los problemas, impulsando a los gobiernos a crear soluciones con sus ciudadanos, generando legitimidad.

El avance de la digitalización promete un mejor posicionamiento de las administraciones públicas para interactuar con el público a través de una variedad de mecanismos, que incluyen redes sociales, foros públicos en línea, tecnologías interactivas y múltiples lugares para transmitir y publicar información sobre actividades gubernamentales. Así, entonces, el ámbito burocrático es especialmente susceptible de ser gestionado por la vía de la inteligencia artificial y de la robótica mediante la automatización inteligente de los procesos, el *blockchain* y otros mecanismos análogos. La actividad de control y auditoría también puede ser objeto de automatización. No se trata solo de automatizar los procesos clásicos de la burocracia, sino aprovechar la tecnología para poder diseñar un renovado modelo burocrático más eficaz, más moderno y con mayor seguridad jurídica (CLAD 2020).

La participación digital se considera útil en la gestión pública y las políticas públicas para el establecimiento de la agenda, la preparación de políticas, la toma de decisiones, la ejecución de políticas y la evaluación de políticas. En la práctica, equivale a la articulación, la agregación y la adjudicación de intereses. De este modo, una institución gubernamental que responda a la innovación democrática con visión colaborativa debe contar con las siguientes capacidades. Primero, requiere de una infraestructura de conectividad (fibra), con poderosas redes de banda ancha que permitan la circulación de grandes cantidades de datos. Segundo, precisa de datos

abiertos, tanto para mejorar la eficiencia interna de los gobiernos como para facilitar la transparencia y la rendición de cuentas. Tercero, debe modelar –a través de algoritmos– la gran cantidad de datos para convertirlo en conocimientos manejados para su análisis por los ciudadanos. Cuarto, necesita el despliegue de sensores de todo tipo en las ciudades y zonas rurales que permiten medir y monitorear todo tipo de información. Incluso los dispositivos móviles de las personas pueden jugar el rol de sensor. Los sensores son el núcleo central de la Internet de las cosas porque son los que podrán entregar grandes y diversos volúmenes de datos. Y quinto, son necesarias aplicaciones que permitan interactuar con los ciudadanos (pantallas móviles o fijas). Por ejemplo, los teléfonos inteligentes crecen cada vez más, así como las aplicaciones que permiten relacionar a los ciudadanos con el gobierno (Goldsmith y Crawford, citados por Mariñez Navarro 2015).

Hoy podemos visualizar las tendencias ya establecidas sobre las oportunidades digitales que están cambiando las formas de participación ciudadana en las administraciones públicas (Mariñez Navarro 2021a).

DATOS ABIERTOS Y ADQUISICIONES ELECTRÓNICAS

Se ha demostrado que las transacciones gubernamentales manuales, las interacciones cara a cara y la falta de procesos estandarizados, significan son vulnerables a un comportamiento deshonesto. Esto se magnifica en los procesos de contratación pública, donde el potencial de grandes ganancias ilícitas es mayor. Por otro lado, podemos ver que, gracias a la tramitación digital, a través de portales regulados por estándares, restricciones y con la posibilidad de realizar monitoreos, más información sobre los procesos de contratación pública será públicas y rastreable. La publicación de esta información en formato de datos abiertos podría permitir que la sociedad civil y otros monitores asignados desempeñen un papel de liderazgo en la identificación y denuncia de la corrupción, especialmente si un gobierno no tiene la voluntad política para perseguir a los funcionarios corruptos.

Six y Lawton (2013) proponen un modelo conceptual para la efectividad de los sistemas de integridad, el cual considera condiciones relativas al combate a la corrupción, sobre condición externas e internas para las agencias del gobierno. Afirman que la contratación electrónica debe ir acompañada de auditorías periódicas y supervisión por parte de las agencias responsables de evitar irregularidades. Esto puede ser respaldado por los pactos de integridad. Ellos son acuerdos entre las agencias gubernamentales que ofrecen el contrato y las compañías que ofertan, para que no se involucren en prácticas corruptas por la extensión del contrato, y que son supervisados por grupos de la sociedad civil.

Una experiencia interesante es la propuesta por Transparencia Mexicana (2019), capítulo nacional de Transparencia Internacional, que propuso recientemente un pacto de integridad en procesos de licitación pública. Para la implementación de esta idea, se requiere un compromiso de la Institución Gubernamental, de un Grupo Técnico de Apoyo y de los concursantes en la licitación oficial. La propuesta considera que sea Transparencia Mexicana quien supervise y monitoree el cumplimiento cabal del Contrato o Pacto.

TELÉFONOS INTELIGENTES Y APLICACIONES TECNOLÓGICAS CÍVICAS

El poder de la tecnología de los teléfonos inteligentes ha sido utilizado por los ciudadanos para crear conciencia y exigir rendición de cuentas de las acciones de los políticos y servidores públicos, así como para exponer los fondos públicos mal utilizados. Junto con el poder de difusión de las redes sociales, los teléfonos inteligentes y las aplicaciones (*apps*) cívicas se han convertido en un medio para reunir evidencia de ilegalidad y usarla para exigir reparación política y judicial. En muchos países, la aceleración de la adopción de teléfonos inteligentes ha dado como resultado la proliferación de aplicaciones de tecnología cívica que tienen como objetivo proporcionar a los ciudadanos la información y los medios para responsabilizar a las autoridades, disponibles gratuitamente en plataformas como las *apps* ciudadanas cívicas.

Estas pueden mejorar la supervisión de la contratación pública al permitir a los ciudadanos seguir el proceso de las obras públicas en el terreno, o informar sobre los hechos de corrupción por parte de funcionarios públicos. Por ejemplo, en la Ciudad de México, se sumaron recientemente seis nuevas herramientas a la lista de aplicaciones tecnológicas que tienen como objetivo modernizar los servicios públicos de la capital del país y acceder a información pública desde dispositivos móviles. Como parte del programa Código para la Ciudad de México (CódigoCDMX) y en conjunto con la asociación Code for America, un grupo de ciudadanas y ciudadanos del Laboratorio para la Ciudad de la Agencia de Gestión Urbana de la Ciudad de México desarrolló aplicaciones cívicas con bases de datos del gobierno capitalino para que puedan ser utilizadas por la gente que requieren información de diferentes dependencias de la administración pública del Gobierno de la Ciudad de México. Estas aplicaciones son Eventario, Traxi, Cuídate, Chécate Aquí, Verificalo e Infoeconómica, las cuales, por ahora, pueden consultarse vía web y sólo algunas en sistemas operativos Android e iOS, de teléfonos inteligentes.

Eventario (www.eventario.mx) tiene datos de las secretarías de Turismo Cultura del Gobierno de la Ciudad de México para que el ciudadano localice eventos organizados por el gobierno de la ciudad, como actividades culturales, turísticas y deportivas, con fechas, horas y sitios de realización. Esta aplicación ya se puede descargar en Android e iOS. Traxi (www.traxi.mx) sirve para elegir taxis seguros que ofrecen un servicio de calidad, garantizado por el gobierno capitalino; esta aplicación conjunta información de las secretarías de Transporte y Vialidad, de Medio Ambiente y de Finanzas, pues incluye datos sobre el pago de tenencia de verificación del vehículo. Se puede descargar en Android. Cuídate (www.cuidamisalud.mx) es una aplicación de la Secretaría de Salud, el Instituto de la Juventud y el Instituto del Deporte del Gobierno de la Ciudad de México, que reta a los usuarios a cuidar su salud, por medio de las actividades de promoción que organiza la ciudad. Verificalo (www.verificalo.mx) informa a los automovilistas cómo y cuándo cumplir con los pagos de impuestos e infracciones, así como la realización de la verificación de su vehículo. Combina los datos de las secretarías de Finanzas y de Medio Ambiente. Y finalmente, Infoeconómica (www.infoeconomica.mx) contiene estadísticas, indicadores y estudios económicos sobre la capital del país, con datos de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de México.

BIG DATA Y ALGORITMOS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La evaluación generalizada del riesgo a menudo excede la capacidad del análisis manual. Hay demasiados conjuntos de datos y variables incluso para analistas de datos experimentados. A

este respecto, los algoritmos de inteligencia artificial, como la herramienta Arachne de la Comisión Europea y el Sistema de análisis de indicadores de aparejos de licitación (BRIAS) de Corea del Sur, pueden ser críticos para identificar irregularidades en los procesos de contratación pública, así como el monitoreo de cerca de los proyectos de alto riesgo. Arachne utiliza bases de datos internas (como contratos, beneficiarios y gastos), tomados de una autoridad de gestión nacional, así como bases de datos externas, de accionistas, filiales y representantes de empresas, personas políticamente expuestas, listas de sanciones y listas de proyectos cumplidos. Todos estos datos están compuestos de cientos de millones de nombres y referencias cruzadas con el objetivo de detectar proyectos de alto riesgo.

TECNOLOGÍAS CONTABLES DISTRIBUIDAS

Las tecnologías de contabilidad distribuida (DLT, por sus siglas en inglés) como el *blockchain* pueden ser métodos a prueba de piratería para la verificación de identidad, el registro de activos y la certificación de transacciones en la contratación pública. Estas tecnologías son más adecuadas para escenarios en los que los datos en sí son públicos, pero existen dudas sobre la confiabilidad de las entidades responsables de actualizar los datos (Santiso 2018). Las tecnologías Contables Distribuidas democratizan el proceso de verificación de las transacciones y distribuyen las responsabilidades de gestión de datos a una serie de transacciones entre múltiples participantes, donde todos tienen acceso a una cadena de datos que sería indescifrable sin la aplicación de matemáticas criptográficas que marcarán intentos de manipulación.

Un ejemplo que puede mostrar la experiencia de esta herramienta es el Modelo de Gobernanza para implementar la Red Blockchain México. Este modelo plantea que la red esté disponible para cualquier individuo u organización interesados en integrar esta herramienta a un proyecto de valor público, permitiéndoles implementar diversas aplicaciones sin tener que absorber costos. Esta iniciativa tiene un alcance nacional. Se pretende tener nodos coordinados a lo largo del territorio mexicano, así como proyectos que impacten en distintas regiones o poblaciones. La implementación se irá expandiendo gradualmente. Se propone que la Red sea gobernada por un ecosistema integrado por actores del sector público, universidades, privados y organizaciones de la sociedad civil, que formarán la Red a través de diversos nodos. Este ecosistema se conforma de colectivos que representan a cada sector y garantizan la existencia de nodos o permiten la entrada de nuevos que realicen y validen transacciones. Se propone que la Red sea de código abierto, que se base en el protocolo de consenso de prueba de autoridad (*proof of authority*), a fin de que sea capaz de ejecutar contratos inteligentes (*smart contracts*) (Red Blockchain México 2020).

LAS ORGANIZACIONES CIUDADANAS Y LA DIGITALIZACIÓN

De esta manera, entonces, está demostrado que hoy al participar, los ciudadanos requieren de nuevas habilidades para alcanzar los objetivos. Esta afirmación nos deja claro que la colaboración es una forma de participación democrática que es igualitaria pero diferente a la concepción tradicional del término (Noveck,2010). Esta visión de Noveck la podemos corroborar al ver hoy las siguientes características de las organizaciones ciudadanas, en el marco de la digitalización de los procesos democráticos de gestión: 1) son organizaciones abiertas y flexibles que permitan potenciar la inteligencia cívica que no es más que tener información y comprenderla para compartirla a quienes necesitan respuestas. En otras palabras, implica conocer, responder y

proveer, por lo que se podría entender como la capacidad de las organizaciones ciudadanas y comunitarias de adquirir y aplicar conocimientos; 2) desarrollan el trabajo en red. Este es una forma distinta de hacer las cosas, que supone ir construyendo relaciones, aprendizajes, complicidades con la idea de cocrear y/o coproducir las informaciones, las ideas, las estrategias y las formas de hacer las cosas; 3) cuentan con un Liderazgo relacional. Todos son líderes porque todos aportan información para la participación colaborativa. Es un liderazgo horizontal y colaborativo; y 4) son innovadores en el uso de las tecnologías de la información y comunicación y también por generar nuevos procesos y organización para un nuevo servicio público. Debemos centrarnos en la transformación de los modelos organizativos y en su forma de gestionarlos, de forma que generen nuevo valor para la sociedad. La innovación por la vía de modelos organizativos y formas de gestionarlos para un servicio generador de valor público.

Podemos afirmar que la participación ciudadana colaborativa en las administraciones públicas presenta elementos que la caracterizan como un proceso diverso que desafían las nuevas herramientas digitales de la innovación social y pública.

CONCLUSIÓN

En este artículo nos dimos a la tarea de analizar la participación ciudadana colaborativa, por ser la que se articula con más precisión los valores actuales de la administración pública. Nuestra premisa de inicio la planteamos al decir que los valores de esta disciplina están siendo transformados debido a que, si se sigue apostándole exclusivamente a la rentabilidad, eficiencia y eficacia, como criterios de rendimientos y valores fundamentales por sí solo, sin tomar en cuenta los valores públicos democráticos, la administración pública actual no estaría en capacidad de responder a los problemas complejos de nuestra época. Nos planteamos, en consecuencia, como objetivo analizar este tipo de participación (de gestión colaborativa), visto como un juego de ganar-ganar. En esta perspectiva –lo dejamos ver en el transcurso del texto– la relacionamos directamente con nuevas formas de gestionar lo público basadas en la gobernanza colaborativa que hoy ha sido recogida por la post Nueva Gestión Pública. Este modelo de gestión tiene como consenso el abordaje de los problemas perversos de manera efectiva a través de la coproducción y cocreación entre todos los actores interesados, haciendo que las decisiones que finalmente se tomen sean legítimas, generando un clima de confianza en la capacidad de los organismos públicos, administradores, hacedores de políticas, tomadores de decisiones y ciudadanos.

Por ello, la post Nueva Gestión Pública se establece con una perspectiva con altas prioridades en la gobernanza en red colaborativa, ya que esto se ha convertido en requisito básico para mantenerse en sintonía con los cambios sociales, económicos y tecnológicos en la sociedad y hacer frente a los desafíos insolubles de los problemas complejos de hoy. Para tratar estos problemas de manera más eficiente y eficaz, y con valores de la inclusión participativa, se requiere un entorno administrativo más flexible, más adaptable, más inclusivo y más ágil en el que los administradores públicos deberán traspasar sus fronteras gubernamentales, organizacionales y sectoriales, tal como lo viene planteando McGuire (2006). En el entorno colaborativo, una red de actores gubernamentales y no gubernamentales (presencial y digital, *web*), es una condición *sine qua non*.

Afirmamos que la investigación contemporánea sobre la disciplina debe considerar los valores públicos democráticos, y para analizar estos valores deben integrarse dos marcos existentes,

MARIÑEZ

porque la administración pública es fundamental tanto para la calidad del gobierno como para la construcción de ciudadanía con valores democráticos. Por esta razón, se debe definir el campo ampliamente y prestar atención a los valores que van más allá de la eficiencia o la rentabilidad por sí sola. Es el desafío de la administración pública hoy.

REFERENCIAS

- Bauer, M. y Becker, S. (2020). Democratic backsliding, populism, and public administration. *Perspectives on Public Management and Governance*, 3(1), 19-31.
- Bozeman, B. (2007). *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*. Washington: Georgetown University Press.
- Centro Latinoamericano de Administración Pública para el Desarrollo (CLAD) (2020). *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública*. Disponible en: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf> [01-12-2022].
- Clark, J. K. (2021). Public values and public participation: A case of collaborative governance of a planning process. *The American Review of Public Administration*, 51(3), 199-212.
- Denhardt, R. B. y Denhardt, J. V. (2002). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.
- Durant R. y Legge Jr., J. (2006). Wicked problems. Public policy, and administrative theory. Lessons from the GM food regulatory arena. *Administration & Society*, 38(3), 309-334.
- Emerson, K. y Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Washington: Georgetown University Press.
- Head, B. W. y Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & Society*, 47(6) 711-739.
- Jørgensen, T. y Bozeman, B. (2007). Public values: An Inventory. *Administration & Society*, 39(3), 354-381.
- Kelly, J. y Dodds, A. (2012). Public administration in an age of austerity: the future of the discipline. *Public Policy and Administration* 27(3), 199-211.
- Mariñez Navarro, F. (2015). *Innovación pública. Para que funcionarios y ciudadanos actúen con saberes cívicos*. México: Fontarama Editores.
- ____ (2021a). *Instituciones democráticas participativas frente a la corrupción. Los desafíos de los sistemas anticorrupción en México*. Jalisco: El Colegio de Jalisco.
- ____ (2021b). Max Weber y las administraciones públicas contemporáneas: una respuesta al patrimonialismo y al mercado. En Hurtado González, J. (Ed.), *Actualidad del pensamiento de Max Weber a Cien años de su fallecimiento*. México: Tirant lo Blanch.
- ____ (2021c). ¿Cuál es el aprendizaje en el campo de la administración pública y las políticas públicas en tiempos de la pandemia Covid-19? Reflexiones sobre la post-Nueva

- Gestión Pública. En Mariñez Navarro, F. y Calzada Torres, M. (Coords.), *Gestión pública y políticas públicas en tiempos de emergencia. Lecciones aprendidas de la pandemia Covid-19*. México: Tirant lo Blanch, El Colegio de Jalisco.
- McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review*, 66(special issue), 33-43.
- Melo, S., de Waele, L. y Tobias Polzer, T. (2020). The role of post-New Public Management in shaping innovation: the case of a public hospital. *International Review of Administrative Sciences*, 88(4), 1032-1049.
- Merino, M. (2001). *Participación ciudadana y democracia. Cuadernos de divulgación de la Cultura Política, Num. 4*. México: IFE.
- Michener, G. (2023). Transparency versus populism. *Administration & Society*. DOI: 10.1177/00953997221147227
- Noveck, B. (2010). The Single Point of Failure. En Lathrop, D. y Ruma, L. (Eds.), *Open government. collaboration, transparency, and participation in practice*. Sebastopol: O'Reilly.
- Pedersen, K. H. y Johannsen, L. (2016). Where and how you sit: How civil servants view citizens' participation. *Administration & Society*, 48(1), 104-129.
- Pollitt, C. y G. Bouckaert (Eds.) (2011). *Public management reform: A comparative analysis. New Public Management, governance, and the neo-Weberian State*. Nueva York: Oxford University Press.
- Popering-Verkerk, J. van, Molenveld, A., Duijn, M., Leeuwen, C. van y Buuren, A. van (2022). A Framework for governance Capacity: A broad perspective on steering efforts in society. *Administration & Society*. DOI: 10.1177/00953997211069932
- Prebble, M. (2021). Public Value is unknowable; Public authority makes every government decision a wicked problem. *Administration & Society*, 53(10), 1582-1602.
- Prentice, C. R., Imperial, M. T. y Brudney, L. J. (2019). Conceptualizing the collaborative toolbox: A dimensional approach to collaboration. *The American Review of Public Administration*, 49(7), 792-809.
- Prentice, C. R. y Brudney, J. L. (2016). Definitions do make a difference: County managers and their conceptions of collaboration. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40, 193-207.
- Red Blockchain México (2020). *Modelo de gobernanza. Red Blockchain México*. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/415646/Consolidacion_de_Comentarios_Consulta_Publica_-_Modelo_de_Gobernanza__1_.pdf [01-12-2022].
- Rose-Ackerman, S. (2007). From elections to democracy in Central Europe: Public participation and the role of civil society. *East European Politics and Societies*, 21, 31-47.

- Rosenbloom, D. H. (1983). Public administrative theory and the separation of Powers. *Public Administration Review*, 43(3), 219-227.
- ____ (2013). Reflections on “Public administrative theory and the separation of powers”. *The American Review of Public Administration*, 43(4), 381-396.
- ____ (2017). Beyond efficiency: Value frameworks for public administration. *Chinese Public Administration Review*. 8(1).
- Santiso, C. (2018). Will blockchain disrupt Government corruption? *Stanford Social Innovation Review. Informing and inspiring leaders of social change*. 16(2). Disponible en: https://ssir.org/articles/entry/will_blockchain_disrupt_government_corruption [01-12-2022].
- Scanni, F. (2023) Opposites but similar? Technocracy and populism in contemporary European democracies. *Administration & Society*. DOI: 10.1177/00953997231158341
- Sørensen, E. y Waldorff, S. B. (2014). Collaborative policy innovation: Problems and potential. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 19(3), article 2.
- Sørensen, E. y Torfing, J. (2017). Metagoverning collaborative innovation in governance networks. *The American Review of Public Administration*, 47(7), 826-839.
- Six, F. y Lawton, A. (2013). Towards a theory of integrity systems: a configurational approach. *International Review of Administrative Sciences*, 79(4), 639-658.
- Termeer, J.A.M, Dewulf, A, Breeman, G. y Stiller, S. (2015). Governance capabilities for dealing wisely with wicked problems. *Administration & Society*, 47(6) 680-710.
- Transparencia Mexicana (2019). *Pactos de Integridad*. Participación de Transparencia Mexicana en procesos de Licitación Pública. Disponible en: <https://www.tm.org.mx/wp-content/uploads/2012/08/1-Presentaci%C3%B3n-Programa-Pactos-de-Integridad.pdf> [01-12-2022].
- Van Dijck, C. y Steen, T. (2022). Collaborating for Innovation: A systematic review of the red tape effects at play. *International Journal of Public Administration*. DOI: 10.1080/019006292.2022.206238
- Van der Wal, Z. (2008). *Value solidity: Differences, similarities and conflicts between the organizational values of Government and business*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Wegner, D. y Verschoore, J. (2022). Network governance in action: Functions and practices to foster collaborative environments. *Administration & Society*, 54(3), 479-499.

Fecha de envío: 18-09-2022
 Fecha de aceptación: 29-12-2022