

LA INNOVACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL SIGLO XXI

AINARA OSORO TXURRUKA

Universidad del País Vasco y Université Bordeaux Montaigne

ainara.osoro@ehu.eus

Investigadora pre-doctoral en el departamento de Sociología II de la Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea. Licenciada en Ciencias Políticas y de la Administración y Master Europeo en Trabajo y Política Social.

Abstract

En los últimos años, ha crecido el interés sobre los procesos de innovación que desarrollan las administraciones públicas. El concepto de la innovación ha cobrado importancia a la hora de que las instituciones públicas respondan a los nuevos retos y necesidades sociales. Así las cosas, el presente artículo revisa en primer lugar, las distintas formas de entender lo público durante la historia. A continuación, analiza el gran cambio social ocurrido en las últimas décadas y la forma en la que ha provocado la transformación de las instituciones públicas. El objetivo principal será el de presentar el enfoque de la innovación que han desarrollado las administraciones públicas en su tarea de responder a los nuevos retos. Todo esto, con el fin de promover una futura reflexión sobre la innovación en la administración pública.

Palabras clave: *innovación, administración pública, sociedad, transformación, desafíos*

1. Introducción

Desde finales del siglo XX, las sociedades occidentales han cambiado profundamente, sobre todo, empujados por procesos socioeconómicos como la globalización, las transformaciones demográficas y las nuevas tecnologías. En ese nuevo contexto, las demandas sociales, el uso de las TICs (Tecnologías de la

Información y la Comunicación) y las nuevas necesidades ciudadanas presionan a las administraciones públicas para dar respuesta a los nuevos problemas sociales. Sin embargo, para las administraciones es difícil cumplir esa tarea desde el modelo de administración tradicional. Por ello, se vuelve necesario impulsar la innovación, no ya como antaño en forma de política económica, sino promoviendo la innovación en los procesos, políticas y servicios de la propia administración pública.

Hasta hace poco, la innovación se relacionaba con las investigaciones de Schumpeter (1963), quien entendía la innovación como una de las claves para el crecimiento económico. Sin embargo, hoy en día, se impone una visión más amplia de la innovación, como un proceso basado en conocimientos. De esta forma, y debido al desarrollo tecnológico y la difusión del conocimiento de las últimas décadas, se ha favorecido la materialización de los procesos de innovación.

Consecuentemente, en el presente, la innovación se entiende de un nuevo modo: como una acción sistemática y ordenada que promueve el desarrollo, el bienestar y la cohesión social. Por ello, diferentes organizaciones e instituciones públicas la han adoptado como elemento que facilite la búsqueda de soluciones a los problemas sociales y las demandas ciudadanas.

Al tiempo, en los últimos años, la administración pública ha optado, por impulsar la innovación. La innovación en las administraciones públicas debe comprenderse desde diferentes posiciones, por ello, la reflexión sobre tal innovación puede hacerse desde diversas perspectivas. Por un lado, porque esa innovación puede hacerse en diferentes direcciones: fomentando la innovación en el interior de la organización, o hacia el exterior, en la relación con su entorno. Por otro lado, porque parece claro que esa innovación no es igual a la que se hace en el sector privado.

Por tanto, en las páginas que siguen, se presentará el análisis realizado sobre este tema. Para ello, primero, se describirá la reflexión en torno al concepto de espacio público. Después, se analizarán los distintos modelos de administración pública que se han sucedido desde sus orígenes hasta la actual situación de crisis. Para continuar, se introducirán los diversos significados y prácticas de la innovación pública. Por último, se apuntarán algunas conclusiones preliminares sobre los efectos que la innovación pública podría crear en el futuro.

2. Perspectivas y evolución del ámbito público

2.1. Significados y visiones sobre lo público

Antes de comenzar la presentación es importante reflexionar sobre el espacio público y fijar su significado. Si bien, generalmente, este concepto se utiliza sin grandes problemas, cuando se piensa en la delimitación entre privacidad y publicidad, se hace patente que tal distinción es confusa. Los términos “privado” y “público” encierran una gran polisemia, y por ello, la relación entre ambos conceptos es mucho más compleja de lo que parece (Varela, 2005). Teniendo en cuenta esa pluralidad de significados, algunos autores, como Garzón y Mogollón (2009), creen que es adecuado analizar primero los orígenes del concepto “espacio público”. Según estos autores, investigar la procedencia de las palabras facilita la identificación del contexto histórico donde surgieron y los principios en los que se apoyaron.

Al hablar del origen histórico de la noción de “espacio público” será obligatorio mencionar la Antigua Grecia, pues existe un amplio consenso en situar en esta época las primeras diferenciaciones entre lo público” y lo “privado” (Berroeta y Vidal, 2012). En la Grecia clásica, ser público implicaba ser político, es decir, el hombre libre (no esclavizado) debía participar en el espacio común (Berroeta y Vidal, 2012). Por el contrario, se consideraba que el espacio privado alejaba a las personas de su relación con los otros, y por ello, suponía una privación (Arendt, 1993). Aun así, hay que tener en cuenta que la participación política en las antiguas polis estaba limitada (Godoy, 2008) y que no se entendía en el sentido actual.

En cualquier caso, según lo expresado por Bobbio (1992), la diferenciación público/privado es “la gran dicotomía” de las sociedades occidentales. Ha llegado a ser así, porque históricamente se ha utilizado de forma ininterrumpida y no ha sufrido cambios fundamentales (Bobbio, 1992).

En la Época Contemporánea, se han creado diversas perspectivas de esta dicotomía. Según lo propuesto por Weintraub (1997), en el imaginario actual se diferencian cuatro tipos de contraposición entre público y privado (Weintraub, 1997). En primer lugar, está el modelo liberal-económico, predominante en el examen jurídico-político. Para esta

perspectiva, la diferencia entre el público y privado es equivalente a la distinción entre estado-administración y economía-mercado.

En segundo lugar está la perspectiva republicana clásica. Desde esta visión, el ámbito público es la comunidad política, diferenciada tanto del mercado como del Estado. En tercer lugar, está la perspectiva que entiende el ámbito público como un campo de socialización flexible. En este modelo, las normas culturales moldean el campo público. Por último, Weintraub (1997) presenta una de las visiones más habituales en el feminismo, donde la distinción entre lo público y privado se equipara a la contraposición familia/campo político-económico.

De todas maneras, si bien es verdad que esos dos espacios explican dos realidades diferentes, la relación entre ambos no se limita a un simple antagonismo. Como apunta Tremblay (2006): *“La existencia de una esfera pública no puede concebirse sino en relación y en contraste con una esfera privada. Los límites de la una definen los de la otra”* (Tremblay, 2006:232).

Por ello, los criterios habituales parecen quedarse cortos para explicar las diferencias entre el ámbito público y privado; es difícil que el binomio público/privado exprese toda la complejidad de las relaciones sociales. Según Bill y Hardgrave (1992), *“los esquemas dicotómicos implican numerosos problemas conceptuales”* (Bill y Hardgrave, 1992:115) ya que *“por sus polaridades, representan un continuo entre dos tipos ideales”* (Bill y Hardgrave, 1992:115). Por consiguiente, parece más adecuado interpretar la relación entre el ámbito público y privado de un modo amplio, puesto que, aunque la definición de los dos ámbitos sea dicotómica, su materialización es dinámica.

2.2. El proceso de institucionalización del espacio público

En cualquier caso, los dos ámbitos no han mantenido el mismo nivel. A lo largo de la historia, el ámbito público se ha impuesto como espacio dominante: se ha convertido en el ámbito referente y ha conseguido que se le vincule directamente a la estructura estatal y legal.

Como consecuencia de esta predominancia, surgió también la necesidad de crear el espacio público formalizado. Es decir, lo público tenía la necesidad de materializarse

concretamente, provisto de sus propias instituciones. Así, sería más fácil garantizar la persistencia de los intereses generales y de lo acordado de forma pública.

Dentro del proceso de formalización del espacio público, la función de gestión del espacio público ha tenido una gran importancia; administrar lo público ha sido una de las principales obligaciones de la estructura pública. Sin embargo, la aparición de la administración pública, como se conoce hoy en día, no ocurrió hasta el siglo XIX (Mayntz, 1985).

La institucionalización de lo público ha sido un proceso histórico que ha moldeado el concepto de sociedad y de lo público. En este sentido, Giddens (1995) opina que el espacio público es el resultado de un proceso concreto de estructuración de las instituciones. En ese proceso, unos actos continuados mezclan significados, normas y poder para crear una cierta estructura de institución. Blau (1982) cree en cambio que el espacio público es la tipología de institución que se ocupa de *“perpetuar la autoridad y la organización necesaria para movilizar los recursos y coordinar el esfuerzo colectivo en la búsqueda de objetivos sociales”* (Blau, 1982:234-235).

En un cierto momento histórico, el Estado se convirtió en el centro del proceso de institucionalización del espacio público y, en torno a ese, eje se condensó la institucionalización de lo público. Precisamente, el Estado fue el que fijó la misión y los objetivos de ese ámbito. El protagonismo del Estado es importante para entender el significado que el espacio público desarrolló a lo largo del siglo XIX, ya que el Estado logró personificar el interés general y, así, empezó a ser equiparado a lo público.

Además de esto, para garantizar la supervivencia de las instituciones públicas, fue necesario establecer procesos de socialización para que las generaciones futuras interiorizaran esos principios públicos y se reprodujeran perpetuamente. Para ello, eran necesarias dos condiciones: por un lado, una estructura formalizada que garantice el mantenimiento de las normas sociales; y por otro lado, que la protección del estado fije la conservación del espacio público definido.

De este modo, por medio de la planificación económica y política acordada públicamente, se materializaron los derechos y libertades de la ciudadanía. Así, el

espacio público abstracto dio lugar al ámbito público, el sector público y la administración pública definida.

2.3. El origen de la Administración Pública

En la actualidad, la realidad institucional del espacio público es compleja: diferentes instituciones y actores completan lo que en las sociedades occidentales forma el ámbito público. Por ello, es necesario delimitar el significado de la Administración Pública.

Según Delamare (2008), existen dos perspectivas para entender la Administración Pública. La primera, subraya la función de la administración, que engloba las actividades dirigidas a responder a lo acordado por la opinión pública, los poderes políticos y las necesidades del interés general. La segunda, está ligada a su organización, “*designa el conjunto de personas jurídicas (Estado, colectividades territoriales, establecimientos públicos...) y físicas (funcionarios, contractuales...) que cumplen estas actividades*” (Delamare, 2008:7).

Es preciso mencionar, que el origen de la Administración Pública, tal y como se conoce hoy en día, ocurrió de forma paralela al proceso de constitución del Estado moderno en algunos países de Europa (Parejo, 1990). Una de las principales fuerzas que impulsó el desarrollo de la Administración Pública, según Mayntz (1985), fue la gran transformación de la estructura del sistema social. Esa transformación fundamental se basó en el fenómeno de la diferenciación, es decir, el proceso que establece la distribución del trabajo en la sociedad y la distinción de la sociedad en sub-sistemas especializados (Mayntz, 1985). Al fin y al cabo, la Administración Pública misma es también uno de esos sub-sistemas especializados (Mayntz, 1985).

Por otra parte, la Administración se crea para responder a las necesidades de la sociedad. En este sentido, una de las principales distinciones de la Administración Pública respecto a otras instituciones es que sus objetivos están ligados al interés general y otros principios especificados en una ley superior (como la Constitución) (Bermejo et al., 1990). Así, puede entenderse la relevancia que esta institución tiene para la sociedad; se le atribuye un status lo suficientemente importante como para estar regulado por la Constitución (Blau, 1982).

Por lo tanto, puede decirse que el origen y la supervivencia de la Administración Pública han estado muy vinculados al sistema legal y estatal. En gran medida, la condición referencial del ámbito público se mantiene gracias a la protección que le otorgan las leyes públicas, lo cual hace evidente la importancia del espacio público en las sociedades occidentales.

3. Los diferentes modelos de Administración Pública en la historia

A lo largo del tiempo, han aparecido distintas tipologías de la administración pública. Cabe aclarar que los modelos administrativos no son cerrados, de hecho, cuando aparece un nuevo modelo, eso no significa que el anterior haya desaparecido totalmente. Esto hace difícil fijar diferencias exactas entre ellos. Es más adecuado entender los modelos como un continuum entre las tipologías, ya que es raro encontrar “tipos ideales” en la realidad.

Así las cosas, puede decirse que el primer tipo de administración pública formal se creó como resultado del movimiento de la Ilustración (siglo XVIII) y de la creación de los Estados Modernos (siglo XIX). El modelo de aquel tiempo suele denominarse Administración Pública Tradicional. Esta tipología apareció en las democracias de los siglos XIX y XX, y predominó hasta la década de los 80 del siglo XX (Alford y Hughes, 2008). En líneas generales, sus principales rasgos son: la estandarización de procesos, el control jerárquico, la predominancia de la norma y la agrupación en estructuras (Alford y Hughes, 2008).

Max Weber describió este tipo de administración en su obra *“Economía y sociedad”* (1922); y por largo tiempo, se la ha denominado administración “weberiana”. Para Weber, la administración de masa era necesaria para gestionar las demandas en los orígenes de las sociedades burguesas y el Estado Moderno. Para entender esta tendencia a la burocratización del siglo XIX, tiene que considerarse la confianza en la ciencia y la racionalización de aquel tiempo. Esto facilitó el desarrollo de la Administración Pública Tradicional, así como la de sus principales características.

De todas formas, el modelo de la administración pública ha ido evolucionando. Las críticas y los análisis han impulsado la revisión de las bases teóricas. Asimismo, los

cambios de los factores socioeconómicos y de los elementos políticos fortalecieron tal transformación. Sin embargo, todavía es posible encontrar características de la Administración Pública Tradicional en las instituciones públicas actuales.

A partir de la década de los 70 del siglo XX, aparecieron señales de un tipo nuevo de administración. En esta época, aumentó la preocupación acerca de temas como la ejecución de los programas públicos, los errores de la intervención del estado o las ineficacias de la burocracia (García Sánchez, 2007). De ese modo, el New Public Management (la Nueva Gestión Pública) apareció como nuevo modelo administrativo. Este nombre evoca el origen inglés y estadounidense del modelo; las reformas del gobierno de Ronald Reagan o de los tories en Reino Unido fueron casos paradigmáticos (Pollitt y Dan, 2011).

Como explica Windrum (2008), las corrientes de pensamiento más influyentes de aquel tiempo promovieron *“la creencia de que la adquisición y el desarrollo de habilidades y prácticas de gestión del sector privado es necesaria”* (Windrum, 2008:15). En opinión del autor, eso facilitó; por un lado, extender la perspectiva de la Nueva Gestión Pública en Europa y EE.UU.; y por otro lado, la externalización de los servicios públicos y la introducción de formas de gestión del sector privado (Windrum, 2008).

Si bien en cada caso hay diferencias, esta perspectiva también tiene sus características particulares. Koch y Hauknes (2005) subrayan estos rasgos: el estilo de gestión del sector privado; la inserción de la competitividad en el sector público; la distribución en unidades; la definición de los objetivos e indicadores de consecución de resultados; el control de los resultados y la reducción de los costes directos.

La siguiente tabla facilita la comparación de los dos modelos:

Tabla 1: Diferencias entre la Administración Pública Tradicional y la Nueva Gestión Pública

Administración Pública Tradicional	Nueva Gestión Pública
<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía claramente definida. • Los candidatos son seleccionados por sus calificaciones técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una visión menos rígida de la organización, rechazando el celo legalista.

<ul style="list-style-type: none"> • Los agentes trabajan bajo un control estricto y sistemático. • La legalidad es la base del ordenamiento administrativo-organizativo. • El objetivo es ofrecer un servicio público. • Los valores principales son la racionalidad y la eficacia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se favorece la privatización y la agencialización • Introducción de lógicas y prácticas del sector privado. • Adopción de la perspectiva de “management”. • Busca limitar el sector público • Los valores básicos son: la eficacia, la eficiencia y la productividad.
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Plane (2013); García Sánchez (2007); Ramió (1999); PUBLIN (2005); Hood y Dixon (2015) y Windrum (2008).

Como puede percibirse, en teoría, hay diferencias marcadas entre las dos tipologías, si bien, en la práctica, los modelos no se cumplen en su totalidad, y por ello, en la realidad no son tan contrapuestos.

En cualquier caso, en opinión de algunos autores (Stoker, 2006; O’Flynn, 2007; Moore, 1998; Windrum, 2008), hoy en día, las perspectivas del sector público han superado ya estos dos modelos y aparecen nuevas corrientes. O’Flynn (2007) cree que en las últimas décadas se han acrecentado los reproches a la Nueva Gestión Pública y *“ha comenzado la búsqueda de una nueva forma de pensar y actuar en la práctica de la gestión pública”* (O’Flynn, 2007:353). De esta forma, O’Flynn (2007) ve difícil que la gestión pública vuelva al modelo burocrático, más bien entiende que puede ocurrir un cambio paradigmático en la manera de entender la administración y su misión.

4. La crisis del actual modelo de administración pública ante los cambios sociales

Además de las críticas hacia los modelos administrativos anteriores, a principios de este siglo XXI, las instituciones públicas han tenido que enfrentar las profundas transformaciones de la sociedad. La evolución social, económica, tecnológica y política ha creado grandes desafíos y ha provocado una situación de crisis para las administraciones públicas. Tanto es así que varios autores (Stoker, 2006; O’Flynn, 2007; Moore, 1998; Windrum, 2008; Arenilla, 2011; Ramírez-Alujas, 2010; Bason, 2010) afirman que, hoy en día, la gestión pública atraviesa un gran proceso de cambio.

Las significativas transformaciones vividas por las sociedades occidentales han difuminado las principales características de las sociedades industriales, configurando un nuevo tipo de sociedad (Subirats, 2007). Varios autores (Bauman, 2004; Beck, 2006; Castells, 2001; Giddens, 1995) han analizado este fenómeno con el fin de identificar los principales procesos de cambio que lo explican. Tomando como base esos estudios, a continuación, se presentan los principales procesos que han impulsado la transformación social. Para facilitar la explicación, se han distribuido los procesos en tres grandes ámbitos: el económico, el social y el político-institucional.

4.1. La evolución del ámbito económico

Primero, en el ámbito económico es necesario mencionar los procesos de globalización, la unificación europea y la transformación del modelo de empleo. La globalización ha traído varias consecuencias para las sociedades. Por un lado, en lo comercial, se ha impuesto la tendencia de abrir las fronteras a los mercados para crear un comercio global. Por otro lado, el modelo económico de producción industrial fordista-taylorista ha quedado obsoleto y la innovación tecnológica ha pasado a ser el principal factor del crecimiento económico.

Al mismo tiempo, el proceso de construcción de la Unión Europea ha obligado a los estados a remodelar sus competencias. Para lograr el mercado único, los estados miembros han tenido que ceder parte de su soberanía. Consecuentemente, en ciertos campos, los estados no pueden desarrollar políticas públicas a su voluntad.

Además, los cambios en el modelo de producción han desfigurado el ámbito laboral, volviéndolo incierto y precario. Por ello, Subirats (2007) cree que actualmente está en juego el hecho de que el empleo siga siendo el elemento estructurador de la vida social. Asimismo, los sueldos bajan y los horarios y las normas se flexibilizan, acentuando el desequilibrio entre el tiempo laboral y la vida privada. En general, la situación del empleo es incierta, ya que el modelo de empleo estable está desapareciendo. Con ello, ha surgido la necesidad de reflexionar sobre la estructura del bienestar; puesto que la alta tasa de empleo y la estabilidad eran, precisamente, algunos de los principales soportes de ese sistema.

4.2. Los cambios sociales

En el ámbito social, las principales instituciones sociales se han transformado. Como consecuencia del cambio del modelo familiar y de la estructura demográfica, ha crecido la inestabilidad social (Déchaux, 2009; Subirats, 2007). Gran parte de la población percibe una realidad social muy incierta y las instituciones públicas tienen que gestionar esa inseguridad social y asegurar el bienestar.

Estos procesos han causado una profunda transformación de las sociedades occidentales. Consecuentemente, los paradigmas anteriores no sirven para analizar las sociedades actuales y los investigadores sociales han tenido que buscar nuevos modelos teóricos para entender la nueva realidad social.

Touraine (1969), por ejemplo, designa a la sociedad emergente como “la sociedad post-industrial”. La sociedad basada en la industria dio paso a una sociedad en la que predomina el sector servicios. En este modelo, la investigación científica, la educación y la información son importantes factores de producción. En una línea parecida, Drucker (1969) utiliza el término “sociedad de conocimiento” para describir una sociedad donde los factores inmateriales, creativos y el conocimiento han sustituido a otros factores de producción como el trabajo o el capital. Castells (2001), opta por llamar “sociedad red” a la sociedad actual. En estas sociedades, la información y el conocimiento son la base de la producción socioeconómica, y la red es la metáfora más representativa de la estructura social.

En cambio Bauman (2004), utiliza el término “modernidad líquida” para definir este nuevo tiempo. Para el autor, las características principales de esta época son la falta de firmeza en las estructuras y los valores; la incertidumbre y relatividad general. Beck (2006), también subraya el riesgo y la incertidumbre vital como factores característicos del nuevo tipo de sociedad, y propone el término "sociedad del riesgo".

Por todo lo anterior, las instituciones perciben una realidad desconocida y no son capaces de gestionarla adecuadamente. Para ello, necesitan revisar sus perspectivas y actuaciones.

4.3. Transformaciones políticas e institucionales

En el ámbito de la política y las instituciones, se perciben ciertas crisis: la del Estado del Bienestar, la del propio Estado o la falta de legitimidad de las instituciones públicas. Según Muñoz de Bustillo (2000), los factores que han creado esa situación son varios: la ruptura del acuerdo keynesiano; los errores del Estado; los cambios demográficos; la globalización económica; los cambios del mercado laboral y la pérdida de confianza en las instituciones.

En este nuevo contexto socioeconómico, el estado está presionado desde el nivel supraestatal y el nivel infra-estatal (Mittelman, 1996). Esta situación supone un gran desafío, de hecho, el estado está limitado para desarrollar su agenda y está forzado cada vez más a obedecer a los poderes supraestatales. En el nivel infra-estatal, las fuerzas sociales se reorganizan y se refuerzan (Mittelman, 1996); y se observa que *“las relaciones de la sociedad y el Estado contemporáneo han ingresado a una etapa que se caracteriza por la velocidad de los cambios en todos los órdenes de la vida”* (Uvalle, 2001:1).

Al mismo tiempo, se crean nuevos espacios públicos y se distribuye el poder entre diversos actores. Como consecuencia, el estado debe relacionarse con los agentes sociales y regular ese espacio, puesto que lo público es el campo principal para situar el nuevo contexto entre la sociedad y estado (Uvalle, 2001). En ese nuevo espacio público, están surgiendo nuevas prácticas y estructuras que posibilitan la participación de diferentes actores, favoreciendo una mayor cooperación.

Para poder canalizar todo esto, los Estados y las instituciones públicas necesitan crear estructuras que lo faciliten. El papel del estado en esta nueva sociedad *“tiene contenido público y democrático; no satura los espacios de la vida social y pública, que son la clave para nutrir los procesos económicos y políticos”* (Uvalle, 2001:15). Más bien, debe impulsar la comunicación y la horizontalidad para conseguir la redistribución de los poderes, la dinamización social y la recuperación democrática.

Paralelamente, la sociedad quiere saber, cada vez más, cómo y en qué gasta el Estado el dinero público. La ciudadanía se vuelve más exigente respecto a la gestión de los presupuestos públicos.

Sin embargo, todavía, la cerrazón de algunas instituciones a la hora de implantar las reformas acentúa la desilusión ciudadana y se acentúa una mayor crisis de legitimidad del sistema político (Ibarra y Blas, 2006). Algunos autores opinan que los ciudadanos perciben que *“no sólo no deciden sobre aquello que les afecta sino que no pueden criticar ni mucho menos controlar las decisiones de los políticos”* (Ibarra y Blas, 2006:8). Los procedimientos tradicionales de la democracia representativa tienen dificultades para responder a las necesidades y los problemas de la ciudadanía (Thedieck, 2006). Por ello, es conveniente ampliar los cauces de la participación ciudadana y desarrollar herramientas que gestionen el flujo de comunicación entre los ciudadanos y las instituciones.

4.4. Los nuevos retos de la administración pública

El conjunto de cambios presentados constituyen un nuevo panorama social para la ciudadanía y las instituciones. Las instituciones públicas, como el estado o la administración pública, se encuentran en una situación difícil: por un lado, porque en el nuevo contexto deben responder de forma eficiente; y por otro, porque esta nueva realidad ha provocado un debilitamiento de su legitimidad.

Para hacer frente a la nueva situación, las instituciones están adoptando nuevas perspectivas. En los últimos años ha surgido una nueva visión *“post-burocrática y post-competitiva”* (O’Flynn, 2007:353) de la administración y del gobierno. Las nuevas tendencias administrativas se caracterizan por prácticas novedosas como *“cambios fragmentarios e incrementales que tienen que ver con el establecimiento de objetivos medibles, puesta en práctica de metodologías de evaluación para conocer los impactos de las políticas y programas públicos, más transparencia y establecimiento de la gestión en red aprovechando las ventajas de las nuevas tecnologías de la información”* (Iglesias, 2010:1055).

La administración pública tiene que trabajar en diferentes ámbitos de mejora que, a grandes rasgos, pueden ser clasificados en torno a tres ejes: el sistema interno de la administración pública; la gestión de la administración y la relación con el exterior.

En primer lugar, las mejoras en el sistema interno de la administración, hacen referencia a la estructura, los procesos, los funcionamientos y los trabajadores de la

organización. A menudo, la administración adolece de un exceso de burocracia e inmovilismo. Por ello, las estructuras deben ser más adaptables y abiertas, adecuadas a las características del entorno.

Además, los procesos internos y las jerarquías administrativas suelen ser demasiado rígidas. Existe la tendencia a crear “compartimentos estancos” entre las diferentes áreas, dificultando el flujo de conocimiento y comunicación. Por ello, tiene que impulsarse la horizontalidad interna, manteniendo siempre claros los objetivos y la misión de la institución.

En segundo lugar, en cuanto a las mejoras en la gestión, las administraciones públicas deben tener más en cuenta los procesos de evaluación, el trabajo por resultados y la eficiencia y la eficacia en su relación con la ciudadanía.

En tercer lugar, en cuanto a las relaciones exteriores, es esencial identificar a los actores del entorno. Una vez determinados, es importante que la administración pública tenga en cuenta la diversidad de los actores con las que se relaciona (ciudadanía, organizaciones, empresas, asociaciones, etc.) y que examine el tipo de políticas y servicios que les ofrece.

Además, hay que dar a los agentes la posibilidad de opinar sobre los servicios de la administración. De ese modo, se promueve su participación en el proceso de decisión y gestión de las políticas que les afectan y se favorece la adecuación entre las políticas y las peticiones de los agentes sociales. En ese sentido, es necesario abrir canales para fortalecer el intercambio entre los actores sociales y la administración. Aun así, no se debe olvidar que la responsabilidad de proteger a los ciudadanos y garantizar sus derechos es esencialmente de la administración pública. Es imprescindible que la administración mantenga su misión y valores públicos.

Igualmente, hay que fomentar la coordinación entre las diferentes administraciones del territorio. Hay que identificar las actuaciones de las diferentes instituciones públicas y conseguir la armonización entre ellos, para evitar incoherencias y duplicidades.

Asimismo, en las relaciones con el exterior, las TICs pueden ofrecer amplias posibilidades. Internet y los programas informáticos pueden canalizar la

comunicación entre la administración pública y la ciudadanía. También pueden facilitar la obtención de información, la comunicación institucional, los trámites y la participación de los ciudadanos.

De esta forma, la comunicación pública de las administraciones aparece como otro tema importante a revisar. Las instituciones públicas necesitan llegar de forma efectiva a su público. En este sentido, los conceptos de transparencia y apertura están tomando cada vez más fuerza. Igualmente, la rendición de cuentas adquiere relevancia. Cada vez más, las administraciones públicas tienen la obligación de demostrar su eficacia, eficiencia y buen hacer en estos temas.

En la consecución de todas estas tareas, la perspectiva de la innovación podría ser una herramienta útil para el ámbito público, puesto que *“para adaptarse a los nuevos escenarios, es preciso innovar, superando el prejuicio de que las organizaciones burocráticas son incapaces de hacerlos”* (Rivero Ortega, 2012:23). De hecho, este enfoque propone posibilidades para poner en marcha dinámicas innovadoras y acciones que promuevan el dinamismo en la administración pública. Por ello, en el siguiente punto se presentará la perspectiva de la innovación en el sector público, es decir, el enfoque de la innovación pública.

5. La innovación pública: teoría y práctica

En las últimas décadas, el concepto de la innovación ha conseguido un gran éxito, se considera que es un importante estímulo para impulsar la transformación tecnológica, organizativa y social tanto en el ámbito privado como en el público. Debido a ello, numerosas disciplinas han examinado el fenómeno de la innovación, con el fin de identificar los factores facilitadores y obstaculizadores de la innovación, así como las metodologías de medición (OCDE, 2005).

Si en un principio, la investigación de la innovación se centraba en el ámbito tecnológico y económico, actualmente, el análisis de la innovación es más abierta; se entiende como un proceso sistémico para conseguir conocimiento, la mejora de los servicios y la adecuación de los productos tanto en instituciones públicas como en empresas. De esta forma, se han desarrollado modelos de innovación más abiertos y

horizontales que tienen en cuenta la participación de más actores. Por ello, se percibe que la innovación pública podría servir a las instituciones públicas para resolver los problemas sociales, satisfacer las demandas ciudadanas y mejorar su funcionamiento.

Si bien, se tiende a creer que el ámbito público funciona de modo lento y jerarquizado, debe recordarse que esta esfera siempre ha tenido capacidad innovadora, y además, ha creado “*algunas de las innovaciones más importantes del mundo*” (Kohl y Mulgan 2010:6), como por ejemplo, Internet. Por tanto, puede decirse que la innovación pública, en sí misma, no es un fenómeno reciente (Ramírez Alujas, 2010; Bason, 2010).

Debido a todo esto, actualmente, la perspectiva de la innovación pública ha conseguido relevancia en muchos países e instituciones. Bason (2010) cree que la innovación será un factor crítico para las sociedades actuales en su reto de responder a los grandes desafíos. De hecho, la innovación pública podría impulsar en los próximos años la creación de un nuevo paradigma de la Administración Pública.

5.1. Concretando la innovación pública

Hay que mencionar que no es fácil establecer una única definición de la innovación pública. Está claro que, si se consensua un modelo, este deberá ser distinto al del modelo de innovación tradicional, es decir, diferente al modelo de innovación vinculado a la industria o la economía. Y es que la innovación pública se mueve fuera de la lógica económica y la competitividad. Además, de forma general, los valores del ámbito público, sus cometidos y sus principios son diferentes de los de las organizaciones privadas.

La innovación pública, aparte de ayudar a resolver las inadecuaciones de la administración pública, puede canalizar la reestructuración de la sociedad; ya que el ámbito público está estrechamente vinculado con el núcleo de la sociedad. Así, la innovación pública puede ser el medio adecuado para influir en otros ámbitos sociales. Por ejemplo, podría ayudar a mejorar la eficiencia del Estado de Bienestar y la calidad de vida.

Asimismo, la innovación pública puede tener la potencialidad de cambiar el sistema político y la democracia representativa. De hecho, algunas prácticas de innovación

pública tienen un manifiesto carácter político, por ejemplo, las experiencias de presupuestos participativo (Novy y Leubolt, 2004).

Tal y como se ha mencionado, la innovación pública tiene un carácter propio. También es diferente de la innovación en el sector privado (Windrum, 2008). Por eso, no es conveniente copiar exactamente los procesos de innovación empleados en otros campos; puesto que el ámbito público tiene su lógica y objetivos propios. Comparándolo con otros sectores, *“la innovación en el sector público es mucho más compleja y no encaja en un modelo de maximización de ganancia”* (Mora, H. y Lucio-Arias, D, 2013:2). Esa complejidad hace necesaria una perspectiva diferente y amplia de la innovación.

La innovación que se desarrolla en el sector público necesita un modelo conceptual y métodos diferentes. En el espacio público los valores como la igualdad y la justicia tienen una gran importancia. Además, el espacio público es el ámbito donde principalmente se acuerdan los derechos de la ciudadanía y las políticas sociales. Igualmente, para poder llevar a cabo su cometido, es imprescindible que el ámbito público mantenga la legitimidad democrática.

De hecho, a la hora de examinar la innovación pública, hay diferentes tendencias. Algunas dan gran importancia a los resultados, a la productividad y a la racionalización de los recursos. Otros en cambio, subrayan el valor social producido por el ámbito público. Por último, hay también quien percibe la innovación pública como una herramienta para fomentar el cambio cultural y la mejora de la democracia.

5.2. Tipos de innovaciones públicas

De todas formas, será conveniente presentar una clasificación preliminar de los tipos de procesos de innovación que se desarrollan en el sector público. En la siguiente tabla se muestra las listas propuestas por tres estudios:

Tabla 2: Tipos de innovación

Windrum (2008)	Bason (2010)	PUBLIN (2005)
1. Innovación de servicios	1. Innovación de proceso	1. Un servicio nuevo o mejorado

2. La innovación en la prestación de servicios	2. Innovación de producto	2. Innovación de procesos
3. Innovación y/o de organización administrativa.	3. Innovación posicional	3. Innovación administrativa
4. Innovación conceptual.	4. Innovación del paradigma	4. Innovación de sistema
5. Innovación en la política.		5. Innovación conceptual
6. Innovación sistémica.		6. Cambio radical de la racionalidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Wimdrum (2008), Bason (2010) y PUBLIN (2005)

5.3. Facilitadores y obstáculos para la innovación pública

Al analizar la innovación del sector público, es conveniente examinar cuáles son los entornos y los factores que pueden facilitar u obstaculizar la innovación. Por ejemplo, dentro del proyecto PUBLIN (2005), Koch y Hauknes, identificaron algunos factores que facilitan la innovación pública. En la tabla que sigue se han recogido los nueve factores facilitadores propuestos por esos autores:

Tabla 3: Conductores y facilitadores

1. Centrarse en la orientación de resolución de problemas.
2. Mejoras no orientadas a la resolución de problemas (las innovaciones pueden no responder a un problema específico).
3. Impulso político
4. Cultura crítica de análisis / evaluación.
5. Mecanismos de apoyo a la innovación.
6. La capacidad de innovación.
7. Factores Competitivos: los objetivos de mejora del rendimiento.
8. Factores tecnológicos.
9. Modelos de organizaciones no gubernamentales y empresas privadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de PUBLIN (2005)

Asimismo, al examinar la innovación pública, se tienen que tener en cuenta las condiciones que obstaculizan la innovación. En ese sentido, se puede presentar la tabla siguiente, con los factores propuestos por el proyecto PUBLIN (2005) y Kohl y Mulgan (2010):

Tabla 4: Obstáculos

PUBLIN (2005)	Kohli y Mulgan (2010)
1. Tamaño y complejidad	1. No se alientan las nuevas ideas y/o la toma de riesgos.
2. Herencia y legado	2. El modo de asignación de recurso.
3. La resistencia de los funcionarios	3. La presión electoralista.
4. La aversión al riesgo	4. Cultura del conservadurismo
5. El perfil público/político y la rendición de cuentas.	5. No se premia la innovación.
6. La necesidad de consulta y los objetivos poco claros.	6. Falta de una cultura de la colaboración y de apertura.
7. El ritmo y la magnitud del cambio.	
8. La falta de capacidad de aprendizaje organizativo.	
9. La resistencia de los ciudadanos al cambio y la innovación.	
10. La falta de recursos.	
11. Obstáculos técnicos.	

Fuente: Elaboración propia a partir de PUBLIN(2005) y Kohli y Mulgan (2010)

5.4. Las prácticas de la innovación pública

Como puede notarse, el estudio de la innovación en la administración pública ofrece distintas perspectivas. Además, se materializa en distintos tipos de innovación y diversas actividades. La innovación pública puede tener como objetivo mejorar el funcionamiento del sistema interno de la institución o mejorar la relación con su entorno exterior. De ese modo, se diferencian varias tendencias dentro de la innovación pública.

En primer lugar, dentro del concepto innovador de “gobierno abierto” se agrupan los “*esfuerzos por mejorar las capacidades del gobierno y modernizar las administraciones*” (Conejero, 2013:2). De esta forma, “*transparencia, rendición de cuentas, participación y nuevas tecnologías de la información y de la comunicación son elementos visibles*” (Conejero, 2013:10) del concepto de “Gobierno abierto”. La “transparencia”, “la política de datos abiertos” y “la rendición de cuentas” son tres conceptos interconectados, puesto que, la transparencia es una práctica que se establece para garantizar la legitimidad, la confianza y la relación de horizontalidad ante la ciudadanía. Por ello, las instituciones públicas tienen que ser lo más transparentes posibles, y además, tienen que rendir cuentas a la sociedad sobre los resultados de las actividades realizadas. De ese modo, la “apertura de datos”, es decir, hacerlos públicos por medio de páginas web oficiales o por petición ciudadana, les ayudaría a alcanzar ese objetivo.

Asimismo, las TICs han sido importantes para promover la innovación pública e impulsar el proceso de modernización de las instituciones públicas bajo el concepto conocido como “gobierno electrónico”. De este modo, quiere lograrse que los procesos internos, actividades e informaciones de la administración, sean más simples y eficientes; aumentar la productividad, promover el intercambio de información y fomentar la coordinación y transversalidad entre diferentes departamentos. El objetivo es lograr una administración más dinámica, más coherente y más participativa que comparta sus conocimientos e ideas.

Del mismo modo, “la gobernanza pública” es otro de los conceptos que ha destacado en la perspectiva de la innovación pública. Según este enfoque, la práctica del poder público tiene que ser compartida. Es decir, que una miríada de agentes sociales debe tomar parte en el proceso de gobernar las políticas. La gobernanza quiere aprovechar los flujos y redes de la sociedad para promover la participación. Por medio del flujo de la gobernanza, el poder no es considerado como algo rígido y riguroso, sino como una relación flexible en el que predomina la lógica de la negociación (Moreau, 2011).

Otra práctica que está cerca del concepto de la gobernanza es “la participación de los ciudadanos”. Como se ha mencionado antes, promoviendo la participación de la

ciudadanía en el diseño e instauración de las políticas y servicios, se pretende disminuir la distancia entre las instituciones públicas y los ciudadanos y la adecuación de las políticas públicas a las necesidades sociales.

Por todo ello, puede deducirse que la innovación pública puede generar una democracia y un gobierno más abiertos, más participativos y más eficaces, ya que algunos de los planteamientos que propone pueden promover cambios en la cultura política, administrativa y pública. En cualquier caso, hay que actuar con prudencia, sin excesos de optimismo. Las medidas, las actividades y las políticas que propone la perspectiva de la innovación pública deben llevarse a cabo de una forma contrastada, evaluada y acordada, buscando siempre el acuerdo de la sociedad y el espacio público.

6. Conclusiones

Como se ha visto, el cometido que propone la innovación pública es amplio y profundo, tanto en su realización como en sus repercusiones. Podría suponerse que, teniendo en cuenta los diversos enfoques de la innovación pública, estos procesos podrían moldear algunos ámbitos de la vida pública y política; por ejemplo, el papel de la ciudadanía, la reestructuración del Estado, la participación de los actores sociales y la organización del espacio público.

La innovación pública puede facilitar la incorporación y la participación de la ciudadanía en la gestión del ámbito público; la resolución de los errores de funcionamiento de la administración; canalizar el conocimiento en la institución o desarrollar servicios y políticas basados en las necesidades de los ciudadanos. Al final y al cabo, la innovación pública tiene la potencialidad de mejorar el bienestar social y la calidad de la democracia.

Aun así, desarrollar estos procesos innovadores no es tarea fácil. Las dificultades que se han mencionado suponen un gran desafío a la hora de establecer la perspectiva de la innovación pública. Aun así, la reflexión y las perspectivas sobre la innovación pública explicados en este artículo pueden ayudar a extraer algunas consideraciones acerca de su futuro:

- Puede preverse que la introducción de la innovación pública promoverá nuevos modelos administración pública. Sin embargo, todavía no está totalmente definido cómo serán esos modelos. Por ahora, en lugar de un modelo universal de la innovación pública, lo que se observan son ciertas tendencias predominantes.
- La innovación pública es una perspectiva que está cobrando fuerza en múltiples países e instituciones públicas. Incluso algunas organizaciones internacionales han resaltado la utilidad y la conveniencia de adoptar esta perspectiva.
- Todavía, en lo práctico y en el funcionamiento diario, está por ver cómo afectará la innovación a la administración pública y cómo se adaptará a largo plazo.
- Es difícil concretar, de momento, cómo moldearán estos procesos de innovación el Estado, el espacio público, la ciudadanía, la política y la democracia. Para poder tener una idea más clara sobre estas cuestiones, habrá que esperar a los resultados de los procesos que se pongan en marcha y a los debates que se generen.

Bibliografía

- Alford, John y Hughes, Owen. 2008. "Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management", *The American Review of Public Administration*, 38.
- Arendt, Hannah. 1993. *La condición humana*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Arenilla, Manuel. (dir.). 2011. *Crisis y Reforma de la Administración Pública*. Oleiros: Netlibro.
- Bason, Christian. 2010. *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Bristol: Policy Press, University of Bristol.
- Bauman, Zygmunt. 2004. *Modernidad Líquida*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Beck, Ulrich. 2006. *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Ben Achour, Rafaâ., Gicquel, Jean. y Milacic, Slobodan. (dirs.). 2006. *La démocratie représentative devant un défi historique*. Bruxelles: Bruylant.
- Berroeta, Héctor y Vidal, Tomeu. 2012. *La noción de espacio público y la configuración de la ciudad: fundamentos para los relatos de pérdida, civilidad y disputa*. Disponible en web: <http://polis.revues.org/3612> [Consulta: 17 de julio de 2017]

- Bill, James A. y Hardgrave, Robert L. 1992. “Modernización y desarrollo político” en Carnero Arbat, Teresa. (ed), *Modernización, desarrollo político y cambio social*. Madrid: Alianza Editorial.
- Blas, Asier. y Ibarra, Pedro. 2006. “La participación: estado de la cuestión”, *Cuadernos de trabajo de Hegoa*, 39.
- Blau, Peter. M. 1982. *Intercambio y poder en la vida social*. Barcelona: Hora.
- Bobbio, Norberto. 1992 *Estado, Gobierno y Sociedad. Por una teoría general de la política*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Castells, Manuel. 2001. *La société en réseaux. L'ère de l'information*. Paris: Fayard.
- Conejero, Enrique. 2013. “Gobierno abierto y democracia participativa”, *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, (2) 4.
- Déchaux, Jean-Hugues. 2009. *Sociologie de la famille*. Paris : La Découverte.
- Delamare, Manuel. 2008. *L'administration et les institutions administratives*. Paris : La documentation française.
- García Sánchez, Isabel. M. 2007. “La nueva gestión pública: evolución y tendencias”, *Presupuesto y Gasto Público*, 47: 37-64.
- Garzón, Karin. y Mogollón, Amparo. 2009. *Aproximaciones conceptuales en torno a “lo público”*. Bogotá: Editorial Universidad del rosario.
- Giddens, Anthony. 1995. *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*. Avellaneda: Amorrortu editores.
- Godoy, Esther. 2008. *Público y Privado en la Filosofía Práctica de Aristóteles*. Lorite Mena, José (dir), Universidad de Murcia, Murcia.
- Iglesias, Ángel. 2010 “Administración pública y dinamización del Estado de Bienestar: Las estrategias de reforma administrativa en Europa (1990-2010)” en Arenilla, Manuel. (coord.) *La administración pública entre dos siglos*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Koch, Per. y Hauknes, Johan. 2005. On innovation in the public sector. Publin Report No. D20. *Oslo: NIFU STEP*. Disponible en web: <http://www.aviana.com/step/publin/reports/d20-innovation.pdf> [Consulta: 17 de julio de 2017]
- Kohli, Jitinder. y Mulgan, Geoff. 2010. Capital Ideas. *How to Generate Innovation in the Public Sector*. Disponible en web: http://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2010/07/pdf/dww_capitalideas.pdf [Consulta: 17 de julio de 2017]
- Krüger, Karsten. 2006. El concepto de la 'Sociedad del Conocimiento'. *Biblio 3W, Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*. Disponible en web: <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-683.htm> [Consulta: 17 de julio de 2017]
- Mayntz, Renate. 1985. *Sociología de la Administración Pública*. Madrid: Alianza Universidad.
- Mittelman, James. H. 1996. *Globalization : Critical Reflections*. Boulder: Lynne Rienner Publishers, Inc.
- Moore, Mark. H. 1998. *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*. Barcelona: Paidós.
- Mora, H. y Lucio Arias, D. 2013. “Una aproximación a la innovación en el sector público colombiano” en *IX Congreso Iberoamericano de Indicadores de Ciencia y tecnología*, Bogotá: Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología -Iberoamericana e Interamericana- (RICYT), Observatorio

Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad (OEI) y Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCyT).

- Moreau, Philippe. 2011. *La Gouvernance*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Muñoz de Bustillo, Rafael. 2000. “Retos y restricciones del Estado del Bienestar en el cambio de siglo”, en Muñoz de Bustillo, Rafael, (ed.), *El Estado de Bienestar en el cambio de siglo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Novy, Andreas. y Leubolt, Bernhard. 2005. “Participatory Budgeting in Porto Alegre: Social Innovation and the Dialectical Relationship of State and Civil Society”, *Urban Studies*, 42 (11): 2023-2036.
- O’Flynn, Janine. 2007. “From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications”, *The Australian Journal of Public Administration*, 66 (3): 353–366.
- OCDE. 2005. Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Disponible en web: http://www.conacyt.gov.py/sites/default/files/detiec/concurso/Manual_de_Oslo.pdf [Consulta: 17 de julio de 2017]
- Parejo, Luciano; Jiménez-Blanco, Alfonso y Ortega, Luis. 1990. *Manual de Derecho Administrativo*. Barcelona: Ariel.
- Plane, Jean-Michel. 2013. *Théorie des organisations*. Paris : Dunod.
- Pollitt, Christopher. y Dan, Sorin. 2011. The impact of the New Public Management in Europe: A Meta-analysis. Disponible en web: http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2012/03/WP1_Deliverable1_Meta-analysis_Final.pdf [Consulta: 17 de julio de 2017]
- Ramió, Carles. 1999. *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Madrid: Tecnos.
- Ramírez-Alujas, Álvaro. V. 2010. “Innovación en la Gestión Pública y Open Government (Gobierno Abierto): Una vieja nueva idea...”, *Revista Buen Gobierno*, (9): 2-35.
- Rivero Ortega, Ricardo. 2012. *La necesaria innovación en las instituciones administrativas. Organización, procedimiento, función pública, contratos administrativos y regulación*. Madrid: INAP.
- Schumpeter, Joseph.A. 1963. *Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancia, capital, crédito, interés y ciclo económico*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Stoker, Gerry. 2006. “Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?”, *The American Review of Public Administration*, 36 (1), 41-57.
- Subirats, Joan. (dir.). 2007. *Los Servicios Sociales de Atención Primaria ante el Cambio Social*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Touraine, Alain. 1969. *La Société Post-Industrielle. Naissance d'une société*. Paris: Editions Denoël.
- Uvalle, Ricardo. 2001. “El fortalecimiento de la vida democrática: la nueva relación de la sociedad y el Estado”, *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (20).
- Varela, Edgar. 2005. “Dimensiones actuales de lo público. A propósito de las interrelaciones entre Estado, management y sociedad”, *Pensamiento y Gestión*, (18): 37-68.
- Weber, Max. 2002. *Economía y Sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica de España.

- Weintraub, Jeff. y Kumar, Krishan. (ed.). 1997. *Public and Private in Thought and Practice*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Windrum, Paul. y Koch, Per. (ed.). 2008. *Innovation in Public Sector Services. Entrepreneurship, Creativity and Management*. Cheltenham: Edward Elgar.