

# Innovación pública y pensamiento de diseño para políticas públicas en el contexto de desarrollo de ciudad

JUAN CAMILO BARBOSA JAIMES<sup>1</sup>

## RESUMEN

Partiendo de la evolución histórica del paradigma de la Administración, se busca demostrar cómo, a partir de nuevas teorías, hechos y paradigmas, el diseño de políticas públicas ha evolucionado de un modelo *top-down* a un diseño *bottom-up*, abandonando el modelo weberiano de Administración pública. De este modo y en el marco del paradigma del gobierno abierto, el diseño y la implementación de políticas públicas se apoyan en distintas disciplinas para cumplir los objetivos propuestos de transparencia, participación y colaboración. Es así como las metodologías de pensamiento de diseño se presentan como una posibilidad de mejora continua y creación de valor público.

**Palabras clave:** pensamiento de diseño, políticas públicas, gobierno abierto, innovación pública, valor público, co-creación.

1 Magíster en Análisis Económico del Derecho y las Políticas Públicas de la Universidad de Salamanca, Salamanca, España. Docente tiempo completo de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga, Bucaramanga, Colombia. Correo-e: [juan.barbosa@usal.es](mailto:juan.barbosa@usal.es). Enlace Orcid: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0001-6567-1831>. Fecha de recepción: 16 de agosto de 2022. Fecha de modificación: 15 de septiembre de 2022. Fecha de aceptación: 1.º de octubre de 2022. Para citar el artículo: BARBOSA JAIMES, JUAN CAMILO, "Innovación pública y pensamiento de diseño para políticas públicas en el contexto de desarrollo de ciudad", *Revista digital de Derecho Administrativo*, Universidad Externado de Colombia, n.º 29, 2023, pp. 235-271. DOI: <https://doi.org/10.18601/21452946.n29.11>.

# Public Innovation and Design Thinking as Mechanisms of Participatory City Creation

## ABSTRACT

This paper begins with the exhibition of the historical evolution of the paradigm of Public Administration, and seeks to demonstrate how new theories, and historical, legal, and political facts, have altered the design of public policies from a top-down to a bottom-up model, leaving aside the traditional Weberian model of administrative organization. Therefore, and within the framework of the model of Public Administration proposed by the Open Government, the design of public policies is based on different disciplines with the intention of meeting the proposed objectives of transparency, participation, and collaboration. Design thinking and policymaking methodologies are presented as a possibility for continuous improvement of the interaction between the Administration and those administered when it comes to jointly identify problems that could be solved collaboratively to expand the understanding of policy problems.

**Keywords:** Design Thinking, Public Policies, Open Government, Public Innovation, Policymaking.

## INTRODUCCIÓN

A través de la historia, el mundo ha sufrido diferentes cambios sociales, económicos, políticos y culturales, entre otros, que interpelan el nuevo entendimiento de la sociedad y retan a las Administraciones públicas a adaptarse a las nuevas necesidades cada vez más cambiantes y heterogéneas. En este contexto, la gestión pública moderna se encuentra en una etapa de resiliencia, asumiendo grandes retos que parten de la comprensión en un sistema democrático de la voz popular o clamor ciudadano para responder a ellos mediante la gestión de políticas públicas.

En este sentido, es necesario analizar mecanismos de trabajo colaborativo entre la sociedad y los gobiernos de manera tal que se puedan asumir los nuevos retos y desafíos desde una perspectiva amplia de entendimiento de las cuestiones públicas y el nuevo concepto de ciudad, sin aumentar de manera excesiva los costes del diseño de dichas soluciones que serán abordadas mediante la gestión de políticas públicas y la regulación económica. Para ello,

superado el modelo weberiano de Administración pública y en el contexto del nuevo paradigma propuesto por el gobierno abierto, se ha hecho uso de mecanismos de innovación en la esfera administrativa, tras su posicionamiento como factor determinante del crecimiento y desarrollo económico, dejando de lado su visión como tendencia empresarial a imperativo de supervivencia para los Estados y sus instituciones<sup>2</sup>.

Una de las aplicaciones de la innovación pública, por tanto, es la concierne al diseño de políticas públicas encaminadas a afrontar los distintos retos y desafíos a los que se enfrentan las Administraciones<sup>3</sup>. Entre estos mecanismos innovadores resalta el *design thinking* o pensamiento de diseño, como metodología ágil y colaborativa de soluciones que ha sido ampliamente aceptada en el sector legal, principalmente por los desarrollos liderados en materia de *Legal Design Thinking* por la Universidad de Stanford en los Estados Unidos de América.

En este orden de ideas, el presente artículo de investigación con un enfoque analítico-descriptivo tiene como objetivo general describir la aplicación de la metodología de pensamiento de diseño (*design thinking*), en la elaboración de políticas públicas como mecanismo generador de valor público e innovador en el desarrollo de ciudad, buscando la mejora competitiva en los procesos de diseño. Para ello, se expone brevemente la historia de la gestión pública, desde una perspectiva evolutiva de la horizontalidad del poder, el *design thinking* como metodología de innovación pública y, finalmente, su aplicación en el diseño de políticas públicas, para poder dar respuesta a los problemas generados por las falencias en el desarrollo de políticas alejadas de los receptores de las mismas, la existencia de errores de tipo I y II, y la asimetría de la información, entre otros.

## 1. EL NUEVO PARADIGMA DE LA RELACIÓN ADMINISTRATIVA

Abordar el estudio del diseño de políticas públicas en el desarrollo de ciudad conduce al análisis primigenio de la relación entre la Administración pública y los administrados<sup>4</sup>, máxime al intentar encajar el concepto de administrados en un mundo *glocal*, lo que presupone grandes retos a la hora de determinar la

2 ÁLVARO RAMÍREZ ALUJAS, "Innovación en la gestión pública y *open government* (gobierno abierto): Una vieja nueva idea", *Revista Buen Gobierno*, n.º 9, 2010, pp. 95-133.

3 PILAR MAIRAL MEDINA, "Innovación pública: Una propuesta de análisis de los factores que inciden en los procesos de innovación en el sector público local", *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, vol. 7, n.º 1, 2020, pp. 53-61. Disponible en: <https://doi.org/10.5209/cgap.68849>.

4 CINTIA ARIANA BARENBOIM, "Políticas públicas urbanas e instrumentos de regulación en la ciudad de Rosario", *Revista Iberoamericana de Urbanismo*, n.º 7, 2012, pp. 31-41.

jurisdicción y competencia en una relación tradicionalmente vertical. En este sentido, si observamos la relación vertical desde los administrados, debemos partir por su delimitación que va más allá de un mero enfoque territorial, observando cómo desde estos se transforma la Administración pública.

Para abordar dicho estudio es necesario dimensionar la concepción bipartita de las políticas públicas, desde su enfoque sustancial, que responde al carácter semántico y el enfoque procesal que atañe al diseño por etapas de estas. En este sentido, si revisamos el alcance conceptual de las políticas públicas, debemos partir por la gran dificultad que representa el abordaje de la "política", en cuanto el mismo vocablo responde a tres contextos distintos que a diferencia con la lengua española, si se logran diferenciar en la lengua anglosajona, mediante los vocablos "*politics*, *policy* y *polity*", cuyas connotaciones en torno a las ideas de proceso, práctica y marco siempre tuvieron una notable dificultad para ser transferidas al español, donde siempre ha estado presente la confusión terminológica<sup>5</sup>.

En este sentido, el concepto de *política* al que haremos referencia en este artículo es el referente al vocablo del anglo *policy*, es decir, la política pública como "conjunto específico de acciones de gobierno que producirán por su diseño o por otras razones una clase particular de efectos"<sup>6</sup>, sin discriminar o distinguir sus connotaciones en torno a la aplicación mediante programas y proyectos públicos<sup>7</sup>.

Superada la dificultad que representa el abordaje conceptual de las políticas, nos centraremos en la hipótesis procesal de las mismas, para lo cual nos ubicamos en un marco teórico-conceptual en el cual una política pública es entendida como un "modelo secuencial"<sup>8</sup>, "un ciclo"<sup>9</sup> o "modelo por etapas"<sup>10</sup>, no cerrado en estricto sentido, pero que sitúa a los responsables de las políticas públicas en un marco de referencia en su actuación, situación que nos permitirá ubicar la intervención de los administrados en la Administración pública y más directamente en el diseño de políticas públicas.

5 MANUEL ALCÁNTARA SÁEZ, "El proceloso significado de lo político en el siglo XXI", *Analecta Política*, vol. 9, n.º 16, 2019, pp. 1-8. Disponible en: <https://doi.org/10.18566/apolit.v9n16.a01>.

6 GEMA PASTOR ALBALADEJO, "Elementos conceptuales y analíticos de las políticas públicas. En teoría y práctica de las políticas públicas", en Gema Pastor Albaladejo (ed.), *Teoría y práctica de las políticas públicas*, Valencia: Tirant lo Blanch, 2014, p. 20. Disponible en: <https://biblioteca-tirant-com.ezproxy.usal.es/cloudlibrary/ebook/info/9788490861028>

7 ANDRÉ NOËL ROTH, "¿Política, programa o proyecto?", *Política Pública Hoy*, n.º 8, 2010. Disponible en: [https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/sinergia/documents/boletin\\_politica\\_publica\\_hoy\\_08.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/sinergia/documents/boletin_politica_publica_hoy_08.pdf).

8 JAMES ANDERSON. *Public policy-making*, Nueva York: Rinehart and Winston, 1975.

9 JUDITH MAY y AARON WILDAVSKY. *The policy cycle*, Los Angeles: Sage Publications, 1978.

10 ROBERT T. NAKAMURA, "The Textbook Policy Process and Implementation Research", *Review of Policy Research*, vol. 7, n.º 1, 1, 1987, pp. 42-154. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.1987.tb00034.x>.

En este orden de ideas, el ciclo de políticas públicas puede resumirse en cinco pasos básicos secuenciales: identificación y definición del problema, formulación de alternativas, adopción de una alternativa, implantación de la alternativa seleccionada y, finalmente, evaluación de los resultados obtenidos<sup>11</sup>, generando así un ciclo de actividades que interactúan en todo el proceso, no como etapas perfectamente diferenciadas y distintas<sup>12</sup>.

No obstante, la teoría cíclica de las políticas públicas es motivo de múltiples críticas, entre las que resaltamos la propuesta por Sabatier y Jenkins-Smith, en la cual, un proceso cíclico de políticas públicas genera un sesgo de diseño *top-down* (de arriba hacia abajo) que deja a un lado los administrados como actuales actores activos en la vida social y política, que se han encargado del trasladado el papel monocéntrico de los asuntos públicos, anteriormente reservados a la Administración pública. "En consecuencia, los actores sociales, como destinatarios de las acciones o medidas gubernamentales, suelen intervenir también, en mayor o menor medida, en cada una de las etapas del proceso de las políticas públicas"<sup>13</sup>, lo que ha conllevado, entonces, a una nueva perspectiva *bottom-up* (de abajo hacia arriba), "trasladando el punto de partida del análisis del proceso de las políticas públicas de las instituciones político-administrativas al entorno en el cual se origina el problema a solventar y en el que visualizan las necesidades y preferencias de los ciudadanos"<sup>14</sup>.

En este sentido, la participación ciudadana en el diseño de las políticas públicas se posiciona como un eje transversal de la elaboración de estas, siendo así necesario partir desde la sociedad, elaborar con la sociedad y no solo para ella. Por tanto, es indispensable ubicarse desde la cuestión básica en la cual se erige un Estado y es ¿quiénes integran esa sociedad? Esto, en la medida que es esta constituye "la materia prima por excelencia del proceso político y en consecuencia un *input* que debe maximizarse todo el tiempo para obtener los mejores resultados en términos de la vitalidad de la comunidad política y de la generación de bienes públicos"<sup>15</sup>.

11 CHARLES JONES. *An introduction to the study of public policy*, 3.ª ed., Los Angeles: Brooks/Cole Publishing Company, 1984.

12 MANUEL ARENILLA SÁEZ. "Planificación y políticas públicas", en Antonio Trinidad Requena, *Evaluación y calidad en las organizaciones públicas*, Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2000. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=1517>.

13 GEMA PASTOR ALBADEJO, *op. cit.*

14 *Ibid.*

15 ANA DÍAZ ALDRET, "Gestión y política pública. Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas", *Gestión y Política Pública*, vol. XXVI, n.º 02, 2017, pp. 341-379.

## 1.1. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, UN PARADIGMA EN CONSTANTE EVOLUCIÓN

Como lo resaltamos, la intromisión de la sociedad en los asuntos públicos ha venido modificando progresivamente el entendimiento de la Administración, es así como el concepto mismo de Estado ha venido cambiando con el paso del tiempo de la mano de las transformaciones sociales. En este sentido, primero nace la sociedad que el Estado, la unión de individuos que conforman familias para lograr en colectivo, lo que individualmente se hace imposible o más difícil, y generan en las primeras sociedades los cimientos de los Estados, fincados en relaciones de dominación y poder. Uno de los mejores vestigios para entender la fuerza en la relación lo encontramos en la antigua Roma con el concepto de *famulus* del protoitalico *famelos*, es decir, esclavo doméstico, siendo las familias un grupo de esclavos que pertenecen a un mismo hombre<sup>16</sup>. Es por tanto que reproduciendo Engels a Marx afirma que "la familia moderna contiene en germen, no solo la esclavitud (*servitus*), sino también la servidumbre, y desde el comienzo mismo guarda relación con las cargas en la agricultura. Encierra, *in miniature*, todos los antagonismos que se desarrollan más adelante en la sociedad y en su Estado"<sup>17</sup>.

En este sentido, el *pater familias* ejercía el poder, el cual terminaba siendo asimilado por las autoridades, convirtiendo al Estado en una gran familia, compuesta por muchas más relaciones verticales de poder. Es por tanto que el trabajo en colectivo se remonta antes de los escritos griegos del buen gobierno y es la creación y fundación del Estado, siendo su fin cooperativo y su medio un discurso legitimador. Así, en la Edad Media, el discurso de Pablo a los romanos, en el cual "cada uno en esta vida debe someterse a las autoridades. Pues no hay autoridad que no venga de Dios, y los cargos públicos existen por voluntad de Dios"<sup>18</sup> es transmitida por autores como Tomás de Aquino y Agustín de Hipona para legitimar la doctrina de las dos espadas, que mantuvo la verticalidad en la relación administrativa, dando lugar a los diseños *top-down* (de arriba hacia abajo) en políticas públicas hasta la fecha.

Diseñada así la estructura vertical de poder, el discurso se ha venido actualizando, destacando en la historia la perspectiva expuesta por Thomas Hobbes, influenciada por *Los seis libros de la república* de Jean Bodin, en su obra ilustre *Leviatán*. En dicho libro se presenta la figura de un Estado omnipotente e irresistible, matizado por el calvinismo, en uno, no solo soberano, sino también súbdito, legitimado mediante el consenso y la voluntad. En

16 FRIEDRICH ENGELS. *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado*, 1884. Disponible en: <https://www.casadellibro.com/libro-el-origen-de-la-familia-la-propiedad-privada-y-el-estado/9788420648101/1203960>.

17 *Ibid.*

18 *El libro del pueblo de Dios*, 1990. Disponible en: [https://www.vatican.va/archive/esl0506/\\_\\_\\_pxw.htm](https://www.vatican.va/archive/esl0506/___pxw.htm) [consultado en agosto de 2022].

este sentido independiente al sistema de gobierno, el Estado como soberano tiene el poder y la responsabilidad con los administrados; situación que será desarrollada por autores como John Locke y Rousseau, representantes de la revolución contractualista y de la separación de los poderes antiabsolutistas. Lo anterior encuentra su máxima expresión en la Revolución francesa bajo la consigna de "libertad, igualdad y fraternidad", trasladando la concepción de un Estado material a uno sometido al imperio de la ley. Este cambio de abordaje de la figura del Estado se consolida en Alemania luego de la derrota del liberalismo en la Revolución de 1848 y finalmente con su definición en la Constitución de Bonn de 1948, que representó la consolidación de un Estado que a través del derecho se forma como organización social "y que como tal no podía ser separado de la sociedad y de las relaciones sociales subyacentes"<sup>19</sup>.

En este sentido la estrecha relación del Estado y la sociedad se refleja en la formación de constituciones que se presentan como normas jurídicas fundantes de los valores y principios que cimientan un Estado. Ergo, la constitución como norma de normas se fundamenta en el clamor del pueblo soberano sobre quien se erige el gobierno en las bases de la democracia, como deja en evidencia la Constitución de los Estados Unidos de América "*We the People of the United States*"<sup>20</sup>. Por lo anterior se debe distinguir, siguiendo a Ackerman, entre los actos de "*We the People*" y "*We the Politicians*"; siendo "*We the People*" proveniente del poder constituyente, y "*We the Politicians*" proveniente del poder constituido y, por tanto, dependiente del primero<sup>21</sup>.

Dichas manifestaciones del poder soberano son retomadas por Weber en su libro *El político y el científico*, en el cual define al Estado como "una relación de dominación de hombres sobre hombres, basada en el medio de la violencia legítima"<sup>22</sup>; reiterando la necesidad de la verticalidad en la relación administrativa bajo el discurso del orden legítimo en la concepción weberiana. Entendiéndose por orden legítimo, un orden "válido, esto es, un orden orientado por máximas de acción que se consideran obligatorias o modelos de conducta"<sup>23</sup> siendo así la figura del Estado un detentador del monopolio de la coacción física legítima<sup>24</sup>.

19 NORBERTO BOBBIO, *Estado, gobierno, sociedad*, Bogotá: Plaza y Janés, 1987.

20 The Constitution of the United States, 1787. Disponible en: <https://www.archives.gov/founding-docs/constitution>.

21 DIETER GRIMM, *Sovereignty: The Origin and Future of a Political and Legal Concept*, Belinda Cooper, trad. Columbia: Columbia University Press, 2015.

22 MAX WEBER, *El político y el científico*. Madrid: Alianza Editorial, 1995. Disponible en: <https://www.iberlibro.com/buscar-libro/titulo/el-politico-y-el-cientifico/autor/weber/primera-edicion/>.

23 HERNÁN MARTÍNEZ-FERRO, "Legitimidad, dominación y derecho en la teoría sociológica del estado de Max Weber", *Estudios Socio-Jurídicos*, vol. 12, n.º 1, 2010, pp. 405-427.

24 NORBERTO BOBBIO, *op. cit.*

En este orden de ideas, el modelo weberiano, como primer paradigma de la Administración pública contemporánea, se cimienta en la historia misma de la evolución del Estado y la sociedad. Una relación de sumisión, una concepción bipartita entre soberano y súbditos, en la cual el soberano, es decir, la Administración, debe actuar en el marco de los principios de la actuación administrativa, lo que en el nuevo contexto de los Estados democráticos de derecho representa el reto de conjugar valores, principios y reglas enmarcados en una carta política fundamental de derechos, que se cimienta en el principio general de la voluntad popular y la participación ciudadana. El artículo 21 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el artículo 15 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea y el artículo 23 de la Constitución Política Española, son apenas unos de estos ejemplos.

## 1.2. EL PARADIGMA DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

Superada así la discusión pragmática de la figura de la Administración pública tradicional concebida por autores como Max Weber, en la cual el orden administrativo supedita la acción de la sociedad mediante un orden regulador. Se pone en tela de juicio la teoría de gestión clásica burocrática predominante. En este sentido, la relación jurídica horizontal entre la Administración pública y los administrados, planteada así desde antaño, se resquebraja ante los pilares de la sociedad moderna, que acerca los conceptos de la administración pública a la dirección privada de empresas. Esta nueva tendencia recibe el nombre de nueva gestión pública (NGP), que transpone los conceptos acuñados por el economista francés Jean-Baptiste Say, de aquel empresario que "traslada los recursos económicos de un área de menor a un área de mayor productividad y mayor rendimiento"<sup>25</sup> a los gestores públicos.

Dicha tendencia de la administración pública a seguir lineamientos empresariales propios del funcionamiento privado de sectores productivos fue motivada en gran parte por los Estados Unidos de América como respuesta a los altos índices inflacionarios de finales de los años setenta. Lo anterior se refleja con la política económica contractiva del entonces presidente Ronald Reagan, quien "declaraba que el gobierno no era la solución a los problemas, sino que era el problema, en tanto que Margaret Thatcher nombraba a gerentes de empresas privadas como encargados de hacer más eficiente al sector público"<sup>26</sup>. Situación que sin duda comenzaría una disrupción del paradigma clásico, a partir de los cinco principios de la NGP (tabla 1) propuestos por

25 PETER FERDINAND DRUCKER, *Innovation And Entrepreneurship: Practice And Principles*, Londres: Routledge, 2007.

26 GUILLERMO CEJUDO, *Nueva gestión pública*, vol. 10. México: Siglo XXI Editores, 2011. Disponible en: [http://data.evalua.cdmx.gob.mx/docs/estudios/i\\_ngp\\_eap.pdf](http://data.evalua.cdmx.gob.mx/docs/estudios/i_ngp_eap.pdf).



Lawrence y Thompson en 1999, partiendo de las ideas expuestas por Osborne y Gaebler en su famoso libro *Reinventando el gobierno*.

TABLA 1. CINCO PRINCIPIOS DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

Principio	Objetivos
Reestructuración	Identificar las competencias centrales de la organización. Eliminar de la organización todo aquello que no agrega valor a sus servicios, especialmente las reglas que inhiben el desempeño. Contratar externamente todo aquello que no sea una competencia central de la organización.
Reingeniería	Empezar de nuevo en lugar de tratar de "acomodar" los procesos existentes, de aplicar "paños tibios". Ubicar la computación y otras tecnologías de la información en el centro de las operaciones. Construir desde la base hacia el vértice en lugar de hacerlo desde arriba hacia abajo. Basar el diseño organizacional en procesos más que en funciones y posiciones en el organigrama. Focalizar el esfuerzo en el mejoramiento de la calidad del servicio y en la reducción del tiempo del ciclo productivo y de los costos.
Reinvención	Desarrollar un proceso de planificación. Establecer una estrategia de servicio y de mercado. Desplazar la organización hacia nuevas modalidades de suministro de servicio y nuevos mercados.
Realineación	Alinear las estructuras administrativas y de responsabilidad de la organización con sus estrategias de mercado y de suministro de servicios. Alinear la estructura de control/recompensas de la organización con sus estructuras administrativas y de responsabilidades. Dar prioridad a los centros de misión. Las actividades funcionalmente especializadas, tales como la gerencia de personal o financiera, son misiones centrales solo para las organizaciones que suministran estos servicios, tales como agencias de personal temporal o instituciones financieras. Si las unidades no desempeñan misiones centrales, deberán ser tratadas como centros de apoyo.
Reconceptualización	Acelerar el ciclo de observación, orientación, decisión y acción, tanto para mejorar el desempeño como para aprender con mayor rapidez. Empoderar a los trabajadores de la línea del frente para evaluar el desempeño del servicio y dar <i>feedback</i> acerca del suministro del servicio y de la estrategia. Construir una organización con capacidad para aprender y para adaptarse.

Nota: creado a partir de R. LAWRENCE y F. THOMPSON, "Un modelo para la nueva gerencia pública: Lecciones de la reforma de los sectores públicos y privados", *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, n.º 15, 1999.

No obstante, la NCP no resultó ser el nuevo paradigma que solucionara todos los problemas de la Administración, en cuanto a diferencia de la gestión privada de empresas, la Administración pública debe ir más allá de meros factores de

eficiencia, teniendo que propender por la equidad. Si bien el segundo teorema del bienestar, conocido también como teorema inverso, apunta a la consecución paralela de la eficiencia asignativa, lograda la eficiencia productiva, la administración debe partir de la definición de sus máximas de equidad. Ello conlleva la paradoja del poder y la tensión constante entre ¿quién lo detenta?, ¿los administrados como sociedad o la administración como institución? En este sentido, entre mayor sea la brecha entre unos y otros, mayor es el riesgo a que se desdibujen los deseos de estos.

La separación de la Administración y los administrados presupone entonces un gran riesgo de aumento de la asimetría de la información y una construcción de ideales, en los cuales el gobierno cree conocer más que los administrados sus deseos, necesidades y gustos. Dicha separación conduce al paradigma del cliente en la gestión pública, en la cual se desdibuja la figura del ciudadano en el contexto de colectividad y se gestiona desde una perspectiva de cliente individual<sup>27</sup>, lo que aumenta los riesgos de captura de la Administración pública desde la teoría del *public choice*. Si bien las constituciones en los distintos Estados empeñan grandes esfuerzos en alcanzar la separación de las ramas del poder público, en muchos casos se quedan cortas a la hora de vigilar la influencia negativa que pueden producir ciertos sectores en las decisiones públicas, principalmente por lo difícil que puede llegar a ser probar dicha influencia, que permite las presiones y captura del responsable del diseño de las políticas públicas<sup>28</sup>, lo que se traduce en un desequilibrio en el objeto del diseño de las mismas o sencillamente a políticas públicas que se alejan de la equidad o no corresponden a los deseos y necesidades colectivas.

Si bien la NGP busca combatir la excesiva burocracia predominante en el modelo weberiano, cae en el error del excesivo clamor "eficientista" y reduccionista del Estado, que hace a un lado factores sociales que se venían conjugando desde el derecho constitucional y sus aportes con el modelo de Estado social de derecho. Es así que conceptos como la "transparencia (más allá de la regulación de mercados públicos de servicios), participación o colaboración no se encuentran dentro de la caja de herramientas de la NGP"<sup>29</sup>.

27 SUE RICHARDS, "El paradigma del cliente en la gestión pública", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, n.º 1, 1994, pp. 5-16. Disponible en: <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i1.3>.

28 CHRISTIAN GUZMÁN NAPURI, "Una aproximación a la teoría del *public choice* y sus implicancias en los mecanismos de control estatal", *Derecho PUCP*, n.º 55, 2002, p. 223.

29 IGNACIO CRIADO, MARGARITA GÓMEZ GARCÍA, MARÍA JOSÉ CANEL CRESPO, PALOMA PIQUEIRAS CONLLEDO, HELEN DARBISHIRE y PATRICIA GONZÁLEZ LEÓN, "Nuevas aproximaciones y desafíos democráticos en el gobierno abierto, innovación pública y colaboración ciudadana", en J. Ignacio Criado (coord.), *Gobierno abierto, innovación pública y colaboración ciudadana*, Madrid: INAP, 2022.

### 1.3. LA GOBERNANZA PÚBLICA COMO NUEVA SOLUCIÓN

Con todo lo anterior se abre paso un nuevo paradigma dentro de la Administración pública, el cual denominaremos para objetos de este abordaje como el tercer paradigma de la administración pública contemporánea, conocido como (nueva) gobernanza pública<sup>30</sup>. "Este esquema de organización de la gestión de los servicios públicos traslada el interés de las Administraciones públicas hacia el entorno y las redes de actores para lograr una mayor colaboración público privada en la solución de problemas colectivos"<sup>31</sup>. Ya no se trata solo de la gestión de lo público como empresa privada y los riesgos de privatización que esto representaba, si no un nuevo enfoque de colaboración y creación conjunta, que se traslada del objetivo último de la eficiencia al objetivo de creación de valor público, el cual ya se venía trabajando desde los antecedentes de la NGP, pero esta vez enfocado desde la "garantía de los intereses ciudadanos en conjunción con las dinámicas del desarrollo socioeconómico"<sup>32</sup>.

A la hora de abordar el estudio de la (nueva) gobernanza pública, se hace necesario revisar los antecedentes que llevaron a su concepción teórica, partiendo evidentemente de la NGP, pero ahora matizada con los avances teóricos aportados por Christensen y Lægreid a través de su modelo *whole-of-government* (totalidad del gobierno) "en el cual se plantea la necesidad de abordar los problemas de delegación estructural de la autoridad en los niveles político-administrativos. Problemas que son generados por las formas segmentadas de coordinación horizontal y vertical que promueve la NGP"<sup>33</sup>. Esto, además de los avances tecnológicos que han marcado el siglo XXI y que facilitan la comunicación en doble sentido, lo que elimina gran parte de las barreras de la horizontalidad de la relación administrativa y abre los márgenes a la participación ciudadana. En este orden de ideas, la totalidad del gobierno propende por la descentralización administrativa acercándose cada vez más al ciudadano y a las esferas de sus problemáticas sociales, por lo que es así como este nuevo enfoque pretendía "poner en práctica una estrategia más holística utilizando, además de la economía, conocimientos de las demás ciencias sociales"<sup>34</sup>, como la sociología, la antropología y la psicología, entre otras.

30 *Ibid.*

31 *Ibid.*

32 SERGIO ALBERTO CHICA-VÉLEZ y CRISTIAN ANDRÉS SALAZAR-ORTIZ, "Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público", *Revista Ópera*, n.º 28, 2021, pp. 17-51. Disponible en: <https://doi.org/10.18601/16578651.n28.02>.

33 *Ibid.*

34 TOM CHRISTENSEN y PER LÆGREID, "Reformas post nueva gestión pública: Tendencias empíricas y retos académicos", *Gestión y Política Pública*, vol. 16, n.º 2, 2007, pp. 539-564.

Esta nueva tendencia de cercanía con sectores externos al gobierno, no desde la liberación de funciones del mismo, que conducían al teorema del Estado vacío en el cual se reducía el mismo a las mínimas proporciones, limitándose su margen de acción y perdiendo por tanto la capacidad de control de los procesos políticos<sup>35</sup>, si no desde la concepción de la colaboración entre sectores y redes de apoyo, dio lugar a la popularización de las denominadas asociaciones público-privadas (APP), generando en la (nueva) gobernanza pública un nuevo entendimiento de la Administración. Este nuevo paradigma traslada la administración de un modelo jerárquico-burocrático a un modelo "heterárquico", similar a las estructuras en red, popularizadas tras la masificación del internet.

El nuevo entendimiento que generó el pensamiento neuronal, en red, condujo a una nueva comprensión de las relaciones, la creación de valor público mediante la participación de los distintos actores sociales que se encargan de la resolución de los denominados *wicked problems* o problemas retorcidos o perversos, que estaban reservados al sector público, el cual se atribuía el monopolio de su administración, por tratarse de mercados en los cuales la competencia era no deseables y no factibles<sup>36</sup>. Estos, no obstante, al ser regulados en este nuevo entendimiento de la gobernanza, hacían plausible la entrada de competencia al mercado o la colaboración entre sectores para alcanzar metas comunes. En este orden de ideas, se buscaba mediante las asociaciones público-privadas alcanzar por un lado la eficiencia productiva y asignativa en el mercado, y por el otro la equidad, en cuanto se aumentaba la oferta de bienes y servicios y el margen de los beneficiarios de estos. Ya no sería solo el sector público buscando alcanzar los objetivos deseables a nivel social, ni las empresas reacias a participar en un mercado poco atractivo, en cuanto la colaboración representó el reparto de costes y riesgos entre sector público y privado.

En este contexto, el nuevo paradigma argumentó la tesis en la cual "el Estado no es el actor dominante en los procesos decisionales. En consecuencia, la noción de redes no representa tanto una perspectiva analítica nueva, sino un cambio real en la hechura de la política"<sup>37</sup>. Es así como se comienzan a abrir tendencias a una gobernanza sin gobierno<sup>38</sup>, de nuevo siguiendo las prácticas

35 PAN SUK KIM, "Desafíos a la capacidad pública en la era de una Administración pública en evolución y reforma del gobierno", *Gestión y Política Pública*, vol. 16, n.º 2, 2007, pp. 511-537.

36 GABRIELA CECILIA SULCA CÓRDOVA, EDGAR EFRAÍN OSEJO DOMÍNGUEZ y DIEGO MARCELO MANTILLA GARCÉS, "Síntesis evolutiva de la Administración pública con la vinculación de gobierno abierto, gobernanza y la nueva gestión pública como nuevos paradigmas", *Revista de Investigación Enlace Universitario*, vol. 19, n.º 1, 2020, pp. 63-79. Disponible en: <https://doi.org/10.33789/enlace.19.1.60>.

37 CRISTINA ZURBRIGGEN, "Gobernanza: Una mirada desde América Latina", *Perfiles Latinoamericanos*, vol. 19, n.º 38, 2011, pp. 39-64.

38 R. A. W. RHODES, "The new governance: Governing without government", *Political Studies*, vol. 44, n.º 4, 1996, pp. 652-667. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>.

del sector empresarial, esta vez de los programas de cumplimiento normativo que cada vez se hacían más populares como mecanismos de autorregulación privada.

Estos avances desde el modelo clásico no han sido casualidad y responden a la capacidad de adaptación de la Administración a contextos dinámicos y a sociedades cambiantes. Además, han conducido actualmente a una Administración que reconoce la importancia de la innovación en el sector público, la desconcentración administrativa, la especialidad en la gestión y la tecnología como herramientas dinamizadoras de su actividad, además de que facilita la comunicación entre los actores que participan en la red: (1) el Estado central, descentralizado y los demás Estados, (2) el sector privado empresarial, y (3) la sociedad civil en general.

#### 1.4. EL GOBIERNO ABIERTO, UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TRANSPARENTE Y PARTICIPATIVA

Todos estos desarrollos y aprendizajes a lo largo del tiempo confluyeron en el último paradigma objeto de estudio y es el gobierno abierto (GA), del cual podemos citar como referencia mundial la administración del entonces presidente de los Estados Unidos de América, Barack Obama, quien llevó como bandera de su gestión lo pilares del *Open Government* y que generó la tendencia global de los Estados a apostarle a la transparencia, la participación y la colaboración, mediante la creación de la Alianza para el Gobierno Abierto en Asamblea General de las Naciones Unidas, celebrada el 20 de septiembre de 2011, que reafirma el compromiso de los Estados con el cumplimiento de los artículos 19 y 21 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (tabla 2).

TABLA 2. TRES PILARES DEL GOBIERNO ABIERTO

Pilar	Concepto
Transparencia	Los Gobiernos han de facilitar información a los ciudadanos sobre sus tareas, así como sobre su administración y gestión. Estaríamos, por tanto, ante una exigencia de información y de rendición de cuentas.
Participación	El gobierno abierto implica a los ciudadanos en los procesos de gestión pública, incluyendo la participación ciudadana a través de la comunicación en dos direcciones: desde el Gobierno a los ciudadanos y desde estos al primero.
Colaboración	El gobierno abierto contempla la colaboración activa entre los diferentes niveles gubernamentales y Administraciones, así como entre estos y los ciudadanos. Todos ellos pueden utilizar las herramientas de las nuevas tecnologías, los métodos y sistemas que aquellas les ofrecen para la cooperación y trabajo en el bien común.

Nota: creado a partir de ANA COROJAN y EVA CAMPOS DOMÍNGUEZ, *Gobierno abierto: Alcance e implicaciones*. Madrid: Fundación Ideas, 2011. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=572551>.

La materialización de una Administración pública abierta responde *prima facie* en la etapa pre-Obama, a la masificación de la expedición de leyes de acceso a la información pública, que buscaba eliminar la caja negra de los Estados que hasta entonces venían funcionando como modelos abstractos de tomas de decisiones. El gobierno abierto apostó entonces a seguir la tendencia de la horizontalidad del poder, de manera tal que se redujera la asimetría de información entre los sujetos que participan en la red pública. El levantamiento de la caja negra presupone, por lo tanto, la claridad de los deseos de la Administración que se deben equiparar a los deseos de la sociedad. En este sentido, la sociedad como gran generadora de *inputs* o datos en la sociedad de la información tiene el derecho de conocer los razonamientos y métodos que conducen a la producción de *outputs* por parte de las Administraciones, que es lo mismo afirmar que el objeto de las políticas públicas en el modelo cíclico debe corresponder al objeto, deseo o clamor de la sociedad; es decir, un modelo *bottom-up* (de abajo hacia arriba) de diseño de políticas públicas, que recoge todas las lecciones aprendidas en los anteriores paradigmas de la administración pública.

En conclusión, el Gobierno abierto no se limita a la transparencia en la información pública y la participación ciudadana, si no que estos dos se vuelven requisitos para la colaboración. En los anteriores paradigmas, la Administración buscaba en los particulares una ayuda para conseguir sus fines; en este nuevo paradigma es el ciudadano el que tiene directamente la capacidad de acudir a la Administración para que conecten las redes que hagan viable sus deseos socialmente aceptados. El pueblo movilizad, entonces, es el pueblo democrático que participa activamente en lo público, se hace parte de los debates sociales y construye de la mano los objetivos deseables. Es así como el derecho se aleja de las teorías puras que lo convertían en una herramienta estática y se vale de elementos tecnológicos y de diseño para evolucionar, partiendo del hecho de que el gobierno abierto nace de las teorías de la web 2.0 y tiene el reto de seguir evolucionando a la web 3.0 y 4.0, lo que implica el aumento de esfuerzos en la capacidad predictiva del Estado, en cuanto los cambios sociales cada vez son más rápidos e inestables en el tiempo.

Como afirma Ramírez Alujas, el gobierno abierto requiere de una Administración pública reconectada y "en línea con la ciudadanía y otros actores sociales; cómplice en la tarea de dibujar de manera colaborativa y transparente el futuro de las comunidades, aprovechando las enormes capacidades existentes"<sup>39</sup>, derivadas de la colaboración, más allá de los anclajes institucionales y los reprocesos que pueden llegar a existir en los trámites públicos.

39 ÁLVARO RAMÍREZ ALUJAS, *op. cit.*, pp. 95-133.

### 1.4.1. Gobierno abierto e innovación en el sector público

En palabras de la OCDE, el gobierno abierto (GA) es entendido como "una cultura de gobernanza basada en políticas públicas y prácticas innovadoras y sostenibles que se basan a su vez en unos principios de transparencia, rendición de cuentas y participación que promueven la democracia y el crecimiento inclusivo"<sup>40</sup>, siendo la innovación un eje transversal para la consecución de los objetivos y principios básicos del GA. En este sentido, la innovación se presenta como una "búsqueda de soluciones creativas, inusuales o novedosas a problemas y necesidades, incluidos nuevos servicios, nuevas formas organizativas y mejoras de procesos"<sup>41</sup>, con el objetivo de creación de valor público<sup>42</sup>. El concepto de valor público se ha venido desarrollando desde el ocaso de la NGP y la apertura del paradigma de la gobernanza pública, pero como un significado especial y céntrico en el GA, desde sus tres vertientes de análisis:

- El valor público es igual a la suma de las satisfacciones individuales que pueden ser producidas por cualquier sistema social o política gubernamental.
- Valor público es, cualquiera sea el gobierno debidamente constituido actuando como un agente de sus ciudadanos, lo que dicho gobierno declara como propósito importante a ser logrado utilizando las propiedades y el poder del gobierno.
- El valor público consiste, principalmente, en propósitos importantes que pueden ampliar el grado de satisfacción individual del que disfrutaban los miembros de un sistema político, grado de satisfacción que no puede ser logrado necesariamente por las operaciones del mercado competitivo y, por ello, esa comunidad política designa al gobierno para que le ayude a obtenerlo colectivamente, pero para su beneficio individual<sup>43</sup>.

De estos tres conceptos podemos destacar dos factores elementales para abordar semánticamente el valor público: por un lado, el carácter subjetivo de satisfacción ciudadana y, por otro, el carácter objetivo de intervención

40 OCDE, *Gobierno abierto: Contexto mundial y el camino a seguir*, 2016. Disponible en: <https://www.oecd.org/gov/open-government-highlights-esp.pdf>.

41 GRAEME CURRIE, MIKE HUMPHREYS, DENIZ UCASARAN y STEVE McMANUS, "Entrepreneurial leadership in the English public sector: Paradox or possibility?", *Public Administration*, vol. 86, n.º 4, 2008, pp. 987-1008. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00736.x>.

42 GEOFF MULGAN, *Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously*, Londres: Nesta, 2007. Disponible en: [https://media.nesta.org.uk/documents/ready\\_or\\_not.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/ready_or_not.pdf).

43 MARK MOORE, "Creando valor público a través de asociaciones público-privadas", *Revista del CLAD*, n.º 34, 2006, pp. 1-22.

administrativa para la consecución de propósitos importantes que no podrían ser solucionados en la individualidad.

En este sentido, la innovación como mecanismo de creación de valor público en el GA representa todos los nuevos mecanismos de abordaje de los propósitos importantes definidos por el Gobierno y la sociedad en el marco de la colaboración, la transparencia y la participación de actores externos del gobierno. Por lo anterior, la innovación no debe ser vista como un tema accesorio o decorativo en la gestión pública, sino como un tema central en la misma, puesto que la innovación en el sector público permite "aumentar la capacidad de respuesta de los servicios a las necesidades locales e individuales y mantenerse al día con las necesidades y expectativas del público"<sup>44</sup>.

Finalmente, una de las herramientas que ha tomado mayor popularidad en los últimos años en materia de innovación pública es la co-creación de políticas públicas, en tanto permite la rápida interacción con sectores externos del gobierno, los cuales están más actualizados con las nuevas tendencias y necesidades sociales, recayendo en estos el factor subjetivo del valor público. Por lo anterior, se propende potenciar la innovación en el sector público mediante la colaboración entre actores del sector empresarial, la academia, otras entidades públicas y, en general, la sociedad civil, de manera tal que mediante la innovación y la participación ciudadana se concrete el fin último de la horizontalidad en el poder, como lo hemos venido argumentado a lo largo de este capítulo. En este contexto, el pensamiento de diseño ha venido tomando un papel preponderante en el paradigma del GA en cuanto tal, y como lo afirman Zurbriggen y Lago, es una herramienta importante para "hacer frente a los problemas sociales complejos que involucran a los ciudadanos y otras partes interesadas, en los procesos de innovación en colaboración, involucrándolos en el desarrollo de soluciones creativas de problemas a través del diseño de espacios de colaboración"<sup>45</sup>.

## 2. EL PENSAMIENTO DE DISEÑO EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS, MÁS QUE UNA TENDENCIA, UNA OPORTUNIDAD

El diseño y el derecho se han visto desde antaño lejanos, así con la política, en gran parte debido a teorías puras del derecho que promovían el carácter científico del mismo, para lo cual buscaban alejarse de matices de subjetividad. No obstante, la actualidad ha demostrado que el derecho no se vale por sí solo y necesita de herramientas que le permitan en primera medida comprender la sociedad, los

44 GEOFF MULGAN y DAVID ALBURY, *Innovation in the public sector*, Londres: Cabinet Office, 2003.

45 CRISTINA ZURBRIGGEN y MARIANA GONZÁLEZ LAGO, "Innovación y co-creación: Nuevos desafíos para las políticas públicas". *Revista de Gestión Pública*, vol. 3, n.º 2, 2014, pp. 329-361. Disponible en: <https://doi.org/10.22370/rgp.2014.3.2.2245>.



mercados, las relaciones internacionales y otros muchos factores que le atañen. Es así como en la modernidad surgen escuelas del pensamiento que buscan llenar los vacíos que el derecho, por sí solo, no podría llenar o explicar aquellos fenómenos que se escapan al carácter procesal y sustantivo de una norma jurídica. Escuelas como la del análisis económico del derecho, con exponentes como Coase, Becker, Calabresi y Posner, e incluso dentro de esta escuela aquellos que exponen teorías desde la economía conductual, como Kahneman y Thaler, son un ejemplo de ello. En este sentido, pierde peso las tesis científicas del derecho sostenidas por autores como Langdell y Kelsen, en tanto, tal y como lo afirman Holmes, el derecho requiere de un entendimiento social en cuanto este debería asentarse en estándares de una moralidad pública, pluralmente aceptada<sup>46</sup>. Por tanto, un "buen derecho" debería sostenerse en una "buena política" y "buena filosofía jurídica", y estos a su vez en una "buena economía"<sup>47</sup>, de manera tal que se reduzca la pérdida del coste de oportunidad de su aplicación, en tanto las demás ramas del conocimiento permiten una mejor comprensión del derecho y así su capacidad de respuesta y eficiencia en su aplicación.

En este sentido, es claro que el derecho no puede por sí solo abarcar todas las problemáticas, necesidades y dilemas sociales a los que se afronta. Es por tanto que se debe valerse de otras ciencias o ramas del conocimiento para su comprensión y abordaje, máxime en el contexto de la sociedad de la información, una sociedad en constante cambio, que como hemos visto ha llevado a las Administraciones a cambiar su modelo de gestión hacia la horizontalidad de la relación administrativa, lo que ha implicado la intromisión de las nuevas tecnologías y la innovación en el sector público. Lo anterior conlleva repensar los procesos de gestión, de manera tal que se permita materializar los cambios planteados ante los retos existentes. Un modelo de gestión estático, por tanto, no es capaz de responder y mucho menos de llegar a predecir las necesidades sociales para atender a ellas de manera oportuna. Es por esto que Administraciones locales en el mundo han comenzado a experimentar nuevos modelos de administración y organización dentro del paradigma del gobierno abierto, que les permita hacer realidad aquellos objetivos de transparencia, participación y colaboración.

## 2.1. EL DISEÑO PARA POLÍTICAS PÚBLICAS, EL PAPEL DE LOS LABORATORIOS DE INNOVACIÓN PÚBLICA

Si nos centramos en el diseño de las políticas públicas como objeto de estudio de la transversalidad de los conocimientos aplicados a la complementariedad

46 OLIVER HOLMES, *The common law*, Cambridge: Harvard University Press, 2009. Disponible en: <https://doi.org/10.4159/9780674054011>.

47 JAMES BUCHANAN, "Buena economía-mal derecho", en: AA. VV., *Derecho y economía: Una revisión de la literatura*, México: Instituto Tecnológico Autónomo de México, 2000, pp. 123-132. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=606166>.

del derecho, podemos observar cómo se cambia la óptica del análisis, lo que representa pasar de hablar de diseño de políticas a diseño para políticas; es decir, llevamos la discusión del producto al proceso. Es así como el diseño para las políticas nos conduce a la identificación de las tres dimensiones fundamentales de este nuevo enfoque: (1) el diseño abre las opciones con las que cuenta la Administración pública a la hora de elaborar una política pública, integrando herramientas "que van desde la investigación etnográfica, cualitativa y centrada en el usuario hasta el sondeo y la experimentación a través de la creación rápida de prototipos y la visualización de grandes cantidades de datos"<sup>48</sup>; (2) abre también la posibilidad para la colaboración en el diseño, propendiendo hacia la interacción entre la Administración pública, los expertos, los grupos de interés, los sectores políticos, la academia y, en general, toda la población civil, centrándose de manera especial en los receptores de la política; y finalmente, (3) el diseño se presenta como una oportunidad de mejora de la experiencia de los usuarios, en la cual no solo importa el producto sino su presentación y la oportunidad de su creación de valor. Es así que el diseño para la política piensa desde su elaboración en que sea atractivo el cumplimiento de esta cuando se necesita la injerencia de los receptores en el cumplimiento de los objetivos, presentándose como un incentivo que facilite el cumplimiento de los objetivos planteados por el diseñador<sup>49</sup>.

Siendo claro, el impacto que generó la transformación del paradigma de la Administración pública al modelo de gobierno abierto para la popularización y masificación del diseño para políticas públicas se debe entender como que el gobierno abierto no es el responsable de la aplicación del diseño para las políticas y los conceptos de innovación introducidos en la gestión pública, lo cual se evidencia en el estudio de casos de Dinamarca, en el cual se venía hablando de la innovación pública y el diseño para las políticas públicas desde antaño. Como lo resalta los estudios realizados por Whicher, para el periodo de 1991 a 2000, previo al nuevo paradigma del gobierno abierto, solo se tenía registro de dos laboratorios de políticas, encargados del diseño y la innovación en el sector público. "En el período de 2001 a 2010, se establecieron otros catorce laboratorios en todo el mundo"<sup>50</sup>, teniendo tal impacto esta nueva tendencia metodológica de diseño en el mundo que en 2013 la profesora Margaret Hagan funda el *Legal Design Lab*, a cargo de la escuela de derecho de la Universidad Stanford en los Estados Unidos, que representó para muchos el inicio oficial de una nueva corriente de estudio en las facultades de derecho denominada

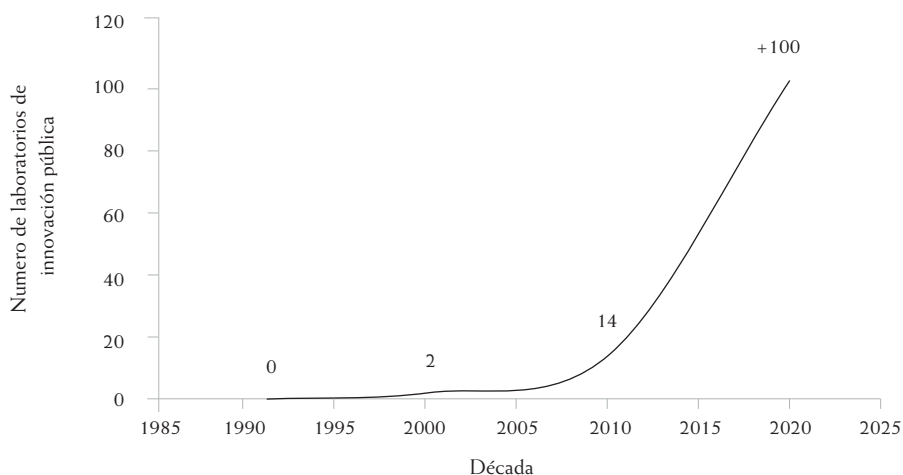
48 CHRISTIAN BASON, "Introduction: The design for policy nexus", en Christian Bason, *Design for policy*, Londres: Routledge, 2014, pp. 1-8.

49 *Ibid.*

50 ANNA WHICHER, "Evolution of policy labs and use of design for policy in UK government", *Policy Design and Practice*, vol. 4, n.º 2, 2021, pp. 252-270. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1883834>.

*Legal Design Thinking*. En este contexto y con la entrada en vigor del paradigma del gobierno abierto, la Unión Europea procede a la creación de su propio laboratorio de innovación pública y la producción de un estudio de análisis de la situación actual en materia de diseño e innovación, concluyendo con la presencia de 65 laboratorios de innovación pública en Europa para 2016<sup>[51]</sup> (figura 1).

FIGURA 1. EVOLUCIÓN DE LABORATORIOS DE INNOVACIÓN PÚBLICA



Fuente: elaborado a partir de MATT FULLER y ANNA LOCHARD, *op. cit.*, y ANNA WHICHER, *op. cit.*

Un laboratorio de innovación pública es una "estructura o entidad dedicada, que se enfocan en diseñar políticas públicas a través de métodos innovadores que involucran a todas las partes interesadas en el proceso de diseño"<sup>52</sup>. Dichas organizaciones pueden ser de carácter público, privado o de participación económica mixta, y han sido las principales responsables de la intromisión y aplicación del pensamiento de diseño para las políticas públicas en el mundo. No obstante, las Administraciones públicas se han valido principalmente de la desconcentración administrativa para externalizar el riesgo inherente al proceso de innovación, ampliando así su margen de acción frente a organismos tradicionales de la administración. "En segundo lugar, y vinculado a lo anterior, se recurre a metodologías de experimentación, adopción rápida de proyectos piloto y evaluación de impacto"<sup>53</sup>, lo que al realizarse en ambientes

51 MATT FULLER y ANNA LOCHARD, *Public policy labs in European Union members states*, Luxemburgo: JRC Publications Repository, 2016. Disponible en: <https://doi.org/10.2788/799175>.

52 MATT FULLER y ANNA LOCHARD, *op. cit.*

53 EXEQUIEL RODRIGUEZ, "Laboratorios de innovación pública. Estado abierto", *Revista sobre el Estado, la Administración y las Políticas Públicas*, vol. 3, n.º 1, 2018, pp. 107-132.

controlados permite conocer los impactos antes de ampliar el espectro de aplicación, reduciendo así los costes de un eventual fracaso. En este sentido, los laboratorios de innovación pública, mediante el uso del diseño para las políticas públicas, llevan a cabo procesos de evaluación *ex ante* con el objetivo de prever posibles *outputs*, *outcomes* e impactos resultantes de la aplicación de una medida de política.

Con lo anterior, se debe tener en cuenta los costes que representa la elaboración de estos centros de innovación pública para las Administraciones. Si bien parte de este estudio se dedicó a descollar las ventajas competitivas que representa la innovación en el sector público, se debe resaltar que no es una tarea fácil y que repercute en gastos no solo económicos sino también de tiempo, en cuanto el proceso de pensamiento de diseño para políticas tiende a aumentar el lapso normativo; es decir, el tiempo transcurrido entre la identificación del problema o la justificación de la política, la expedición de la norma que la introduce y su aplicación en la práctica.

Aunado a lo anterior, el buen funcionamiento de laboratorios de innovación pública requiere de personal altamente capacitado y multidisciplinar, junto a espacios de trabajo y recursos físicos que les permita materializar los proyectos, elaborar prototipos y proponer talleres a la ciudadanía, junto a una gran inversión en nuevas tecnologías como herramienta fundamental para romper la brecha entre ciudadanos y Administración pública<sup>54</sup>.

Finalmente y no menos importante, la creación de laboratorios de innovación pública de carácter gubernamental representa un aumento del gasto público, lo que genera riesgos políticos que pueden llegar a ser ampliamente criticados por sectores contrarios al gobierno de turno que decida implementar estos sistemas. Es por tanto que muchas Administraciones locales han acudido a fundaciones y universidades para el desarrollo de estas labores de manera colaborativa, lo que se presenta como una solución de viabilidad a la implementación de laboratorios de innovación pública, contando con ejemplos en el mundo como PoliLab de la Universidad Nacional del Rosario en Argentina y la Fundación NovaGob en España (tabla 3).

Ahondando en el análisis del diseño para las políticas, es importante abordar el estudio del diseño y su comprensión más allá de los responsables en su gestión, para así dimensionar su aplicación práctica en la elaboración de políticas públicas. El diseño como campo de estudio de creación de productos, experiencias y soluciones que generan un impacto en los receptores ha tenido una gran evolución en las últimas décadas<sup>55</sup>, principalmente en el cambio de enfoque del receptor, el cual ha pasado de ser un simple consumidor más o

54 *Ibid.*

55 ELIZABETH SANDERS y PIETER JAN STAPPERS, "Co-creation and the new landscapes of design", *Code-sign*, vol. 4, n.º 1, 2008, pp. 5-18. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>.

de ser visto como compradores en una relación comercial, a ser visto como usuario. En este sentido, los diseñadores se han acercado de manera continua más a estos, principalmente por la comprensión de los cambios de sus gustos, afinidades y necesidades cada vez más constantes y recurrentes. Es por ello que hoy en día los diseñadores se preocupan más por el diseño basado en el usuario, ya no como sujeto pasivo, si no como "socio", ergo, la participación de estos juega un papel fundamental en el nuevo enfoque del diseño<sup>56</sup>.

TABLA 3. COSTES DE LABORATORIOS DE INNOVACIÓN PÚBLICA

Tipo de coste	Descripción	Posible acción de mejora
Recursos físicos y humanos	Los laboratorios de innovación pública requieren de un grupo de trabajo multidisciplinar junto con recursos físicos que les permita la elaboración de prototipos y trabajo con la población civil, actores externos e incluso otras Administraciones.	Creación de redes de apoyo multidisciplinar mediante fundaciones, sector empresarial y universidades.
Burocráticos y políticos	La creación de un centro de innovación pública por parte de Administraciones públicas requiere la necesidad de un aumento de planta de personal, disposición presupuestaria que puede ser mal vista por sectores de oposición al gobierno, junto con el riesgo del sesgo del <i>status quo</i> implícito en los procesos de innovación.	
Aumento del tiempo de diseño	El diseño para las políticas públicas puede aumentar el tiempo de elaboración de estas en cuanto propende por la co-creación de políticas y el consenso en objetivos ciudadanos.	Se debe abogar por el uso de metodologías de diseño en políticas a futuro con carácter predictivo y no políticas reactivas a necesidades urgentes.

Fuente: elaboración propia.

## 2.2. EL DISEÑO COMO HERRAMIENTA DEL DERECHO

El pensamiento de diseño en el mundo jurídico debe "meterse por debajo de la superficie"<sup>57</sup>, no ser relegado a la simple mejora de la presentación de un proyecto. Es por ello que el *design thinking* debe ser entendido como una herramienta en pro de la innovación en el sector legal, en este caso en la Administración pública, acompañando a la gestión administrativa en todo el ciclo del diseño y no limitándose a su presentación. Tal y como argumenta Kolko, se está produciendo un cambio que se aleja de lo meramente estético,

<sup>56</sup> *Ibid.*

<sup>57</sup> TIM BROWN, "Design thinking", *Harvard Business Review*, 2008. Disponible en: [https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02\\_brown-design-thinking.pdf](https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf).

convirtiendo a los usuarios en el centro de las organizaciones, lo que conlleva a la transformación de la estructura del pensamiento<sup>58</sup>.

El pensamiento de diseño nos interpela acerca de su función en el derecho, el cual para su comprensión debe ser abordado como un sistema abierto, alejándonos de la teoría clásica en la cual se comprendía el derecho como un sistema cerrado. Por tanto, para analizar la injerencia del pensamiento de diseño en la generación de políticas públicas como norma jurídica, debemos aceptar la premisa en la cual el derecho no puede solucionar todo solo, pese a que el pensamiento legal nos conduzca a la tesis procesalista y legalista del movimiento en los marcos preestablecidos de acción. Esto, máxime al tratarse de actividades enmarcadas en el derecho público, en el cual los funcionarios de la Administración están altamente limitados por sus funciones y se les reprime por la extralimitación en las mismas, lo que se traduce en un desincentivo para la innovación.

Uno de los grandes desafíos que afronta el estudio del derecho a la hora de comprender y aplicar el pensamiento del diseño está en el abordaje de los problemas desde el mismo. Para ello, tomaremos los estudios y reflexiones realizadas por Kees Dorst, quien describe los patrones básicos de razonamiento que usan los humanos para resolver problemas, mediante el "cómo", el "qué" y el "resultado"<sup>59</sup>, en este sentido dependiendo del conocimiento del administrador será su abordaje del problema.

Por ejemplo, si sabemos que hay estrellas en el cielo (es decir, el "qué") y si somos conscientes de las leyes naturales que rigen su movimiento (es decir, el "cómo"), podemos deducir dónde se encuentra una estrella en un momento determinado (es decir, el resultado)<sup>60</sup>.

Por lo tanto, si la Administración en su función de diseño admite como variables conocidas el "qué" y el "cómo", estaremos ante un proceso de razonamiento deductivo; *contrario sensu*, si las variables conocidas reposan en el "qué" y el "resultado", se afrontará los problemas mediante un pensamiento inductivo<sup>61</sup>, es decir, "el razonamiento inductivo informa el 'descubrimiento', mientras que el razonamiento deductivo informa la 'justificación'"<sup>62</sup>. En este sentido, el responsable del diseño de políticas públicas, mediante pensamiento deductivo, parte de la comprensión del problema con el conocimiento del "qué", una variable exógena y continúa, con la proyección del "cómo", una

58 JON KOLKO, "Design thinking comes of age", *Harvard Business Review*, 2015. Disponible en: <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age>.

59 SUSAN URSEL, "Building better law: how design thinking can help us be better lawyers, meet new challenges, and create the future of law", *Windsor yearbook of access to justice*, vol. 34, n.º 1, 2017, pp. 28-59. Disponible en: <https://doi.org/10.22329/wyaj.v34i1.4999>.

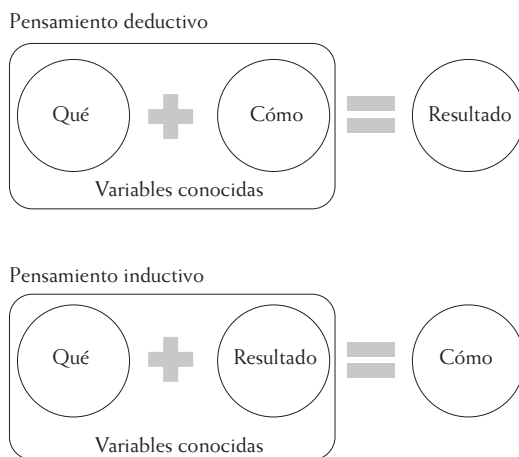
60 *Ibid.*

61 KEES DORST, "The core of 'design thinking' and its application", *Design Studies*, vol. 32, n.º 6, 2011, pp. 521-532. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>.

62 *Ibid.*

variable endógena de identificación y diseño de insumos, y actividades necesarias para la solución del problema; en este caso, la deducción basada en el "qué" y el "cómo" permite al diseñador prever un futuro, dada ya la justificación. Por otro lado, mediante el abordaje inductivo de las políticas públicas, el diseñador ya conoce los "resultados" potenciales, plausibles o normativos, los cuales coinciden con el "qué", estos dos como variables exógenas, pero debe identificar el "cómo". Esto es común cuando vemos estudios de políticas públicas comparadas, en las cuales existe similitud en los objetivos de política y cierto grado de paridad en los resultados, pero con estrategias distintas que responden a problemáticas y realidades puntuales. Es decir, una política pública exitosa en un país no necesariamente debe ser exitosa en los demás países, pese a que las variables conocidas sean el "qué" y el "cómo", en cuanto la política se diseña de manera lineal y sin efecto pivote. El concepto de efecto pivote aplicado al diseño hace parte de la metodología *lean startup* y se cimienta bajo el supuesto de hecho en el cual en el diseño suceden muchos acontecimientos en los cuales el diseñador debe perseverar o modificar sus planteamientos, lo cual inicia con la retroalimentación de los usuarios. En este sentido, pivotar hace referencia a escuchar, modificar partiendo de lo escuchado y validar los cambios realizados a partir de las observaciones realizadas<sup>63</sup> (figura 2).

FIGURA 2. ESTRUCTURA DE ABORDAJE DE LOS PROBLEMAS



Fuente: elaboración propia a partir de KEES DORST, *op. cit.*

Los anteriores abordajes desde la perspectiva del diseñador de las políticas públicas corresponden a los modelos clásicos de diseño legal y no representan

63 ERIC RIES, *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*, Madrid: Grupo Planeta, 2012.

un gran avance a la hora de hablar de creación de valor. No obstante, la lógica del pensamiento de diseño propone una nueva alternativa a la hora abordar los problemas, el razonamiento abductivo, entendido este como la capacidad de inferencia no ceñida en estricto sentido a los procesos inductivos y deductivos, con la capacidad de generar nuevas hipótesis, logrando desarrollar nuevas soluciones<sup>64</sup>. Este concepto es matizado por Dorst dividiéndolo en dos formas, abducción 1 y 2. "Con abducción 1 sabemos el valor que queremos crear (es decir, el resultado) y el 'principio de trabajo que ayudará a lograr el valor que buscamos' (es decir, el 'cómo')"<sup>65</sup>. Por tanto, con abducción 1 están dadas las variables conocidas del "cómo" y el "resultado", pendiente por parte del diseñador hallar el "qué", el cual puede ser una obra, un servicio o un sistema<sup>66</sup> que coincida con el "resultado" o, siendo más preciso, un nuevo modelo más innovador, la creación de valor. En este sentido, cuando hablamos de abducción matizamos la ecuación inicial, convirtiendo los resultados de la política en el valor público que genera dicha política. Para entender mejor esto debemos comprender el resultado como variable exógena, dada por los problemas, disfunciones y necesidades de la sociedad, siendo esta el objeto de las políticas públicas<sup>67</sup>, lo cual no es una tarea fácil para el diseñador.

En este orden de ideas, al preguntar a la sociedad sobre un resultado deseable de política pública, seguramente gran parte de la sociedad responda con un "qué", el cual debe ser delimitado por los responsables de la política. Lo anterior en cuanto la población tiene dificultades para delimitar el valor deseable, pero facilidad a la hora de proponer obras, servicios y sistemas, sin muchas veces identificar de fondo el valor deseado; en este sentido, es deber de los diseñadores no limitarse al conocimiento del "qué", en abducción 1 vale más el conocimiento del resultado o valor. Seguramente las personas de una sociedad quisieran tener un subsidio de desempleo, lo cual se propone como un "qué", lo que desean, pero no dimensionan que el verdadero valor oculto está en suplir las necesidades para subsistir debido a una situación de desempleo, lo anterior en cuanto las personas muchas veces son incapaces de reconocer sus propios *insights*. Por tanto, si el diseñador de la política logra identificar esto, no procederá de manera instantánea a trazar un "qué" de política basado en la implementación de un subsidio, sino podrá estudiar las múltiples formas de llegar al valor deseado, de suplir las necesidades principalmente económicas resultado de una situación de desempleo, lo que puede conducir a una

64 NADIA LUCÍA OBANDO CORREAL y ÓSCAR EUGENIO TAMAYO ALZATE, "Relaciones entre la argumentación y el razonamiento abductivo en el marco de la metacognición: Una revisión sistemática (2010-2020)", *Ted*, 2021, pp. 1510-1515.

65 SUSAN URSEL, *op. cit.*, pp. 28-59.

66 KEES DORST, *op. cit.*, pp. 521-532.

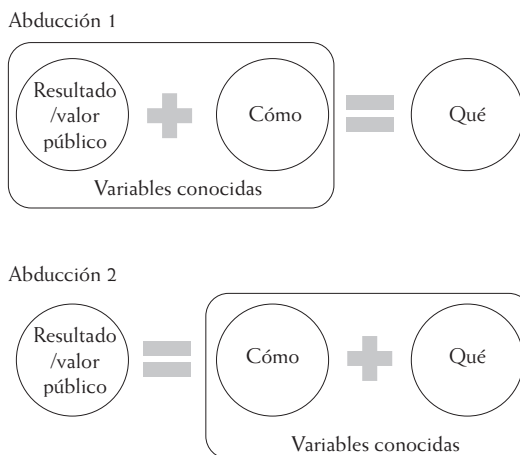
67 PIERRE MULLER, "Génesis y fundamento del análisis de políticas públicas", *Innovar*, n.º 11, 1998, pp. 99-109.



política pública de generación de empleo y no necesariamente de creación de subsidios. Esto, a su vez, mejora las señales de identificación de destinatarios de las políticas públicas, puesto que las señales se crean a partir de los destinatarios del valor objeto de la política, es decir, del "resultado" y no del "qué", en cuanto va a tender ser mayor quienes deseen el "qué" que quienes cumplan con los requisitos del "resultado". Dicho de otra manera, seguramente muchos, incluso los empleados, querrán un subsidio de desempleo, pese a no necesitarlo *prima facie* o no cumplir con los requisitos por su situación de empleabilidad, pero no querrán un empleo adicional, lo que repercute en mejores señales de identificación y disminución de errores de tipo 1 y 2 en las políticas públicas.

La abducción 2, por su parte, es aún más compleja y retadora para los diseñadores de políticas públicas, pues es aquella que permite mayor innovación y marco de acción en cuanto solo se tiene conocimiento del valor o resultado. Es decir, mediante la abducción 2 se debe descubrir el "qué", "mientras que no hay un principio de trabajo conocido o elegido en el que podamos confiar para conducir el valor deseado. Eso significa que tenemos que crear un principio de trabajo y una 'cosa' (objeto, servicio, sistema) en paralelo"<sup>68</sup> con el "cómo" (figura 3).

FIGURA 3. ESTRUCTURA DE LA ABDUCCIÓN DE LOS PROBLEMAS



Fuente: elaboración propia a partir de KEES DORST, *op. cit.*

Como hemos observado, el razonamiento abductivo permite a los diseñadores de políticas públicas partir desde la identificación de los valores y los resultados deseados para conducir la política de una manera abierta, innovadora

68 KEES DORST, *op. cit.*

y con participación de actores sociales; capaz de solucionar los dilemas y necesidades, atendiendo a los *insights* de los administrados involucrados en la política pública. No obstante, la participación ciudadana en el diseño presenta la dicotomía entre la decisión eficiente en términos económicos, legales e, incluso, políticos, y la decisión deseada socialmente, tal y como lo afirma Díaz Aldret: "Un eje ordenador del debate se deriva del carácter ambiguo del concepto y da lugar al dilema entre la toma de decisiones democrática y la toma de decisiones racional en busca de la eficiencia. Por una parte, en contra de la participación directa de la ciudadanía se esgrimen razones que tienen que ver con la necesidad de producir decisiones racionales y técnicamente complejas, por lo que no habría lugar para la implicación ciudadana"<sup>69</sup>.

Para combatir este argumento en pro del diseño participativo de políticas públicas, el pensamiento para el diseño de estas interioriza en sus etapas, está justamente la teoría de los *insights* del consumidor<sup>70</sup>. En este sentido, el diseño para políticas públicas no debe centrarse en preguntar el "qué" de la política o la estrategia de la política, y mucho menos el "cómo", puesto que esto se debe delegar a especialistas en la materia. La participación ciudadana, entonces y retomando el modelo cíclico de las políticas públicas, se debe relegar al análisis del valor o resultado deseado. Es por ello que difícilmente se encontrarán valores sociales profundos deseables por la sociedad que no sean eficientes, *ergo*, no existen deseos ineficientes, existen mecanismos para satisfacerlos que lo son. En este sentido es labor de los diseñadores y expertos generar un "qué" y un "cómo" que satisfaga eficientemente el "resultado" o valor público deseado; por lo tanto, este último en la abducción es una variable exógena, el "cómo" una variable endógena y el "qué" una variable dependiente del diseñador, pero con la obligación de contrastación con el "resultado" o valor dependiente de los administrados, lo que se podrá evidenciar en la evaluación de la política pública.

## 2.2. PENSAMIENTO DE DISEÑO (*DESIGN THINKING*): ABORDAJE METODOLÓGICO

El *design thinking* o pensamiento de diseño es entendido como "una metodología que impregna todo el espectro de actividades de innovación con una filosofía de diseño centrada en las personas"<sup>71</sup>. Es por ello que la aplicación del pensamiento de diseño en las políticas públicas no representa una nueva metodología de diseño para las mismas en estricto sentido, sino una herramienta de coadyuvancia y complementariedad del estado del arte actual del diseño de estas, partiendo

69 ANA DÍAZ ALDRET, "Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas", *Gestión y Política Pública*, vol. 26, n.º 2, 2017, pp. 341-379.

70 MARIO MONCAYO, "Insight funcional, insight emocional", *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, n.º 242, 2018. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/insight-funcional-emocional.html>.

71 TIM BROWN, *op. cit.*

de la premisa en la cual “una buena política debe aprovechar las opiniones de aquellos que probablemente se verán afectados por la propuesta”<sup>72</sup>.

No obstante lo anterior, muchos diseñadores de políticas ceñidos por la obligación de dar transparencia y participación a la ciudadanía ubican la etapa de participación al final de esta, tal y como lo afirma Mintrom y Luetjens:

A menudo, la formulación de políticas incorpora la consulta con las partes interesadas al final del proceso, después de que se ha definido el problema, se han analizado las opciones y se han explorado formas de avanzar ampliamente aceptables. La consulta en esta etapa posterior reduce el riesgo de que el trabajo de políticas se vea sujeto a un gran desafío y sea enviado nuevamente a la mesa de diseño. Al mismo tiempo, esto aumenta el riesgo de que la consulta se interprete como una formalidad, con la intención de limitar la capacidad de las partes interesadas para informar seriamente el diseño del mecanismo<sup>73</sup>.

Por tanto, si bien la aplicación del *design thinking* no representa en estricto sentido un nuevo modelo de diseño de políticas públicas en cuanto su metodología es muy abierta y acepta modificaciones y adaptaciones, todas ellas deben respetar los principios o reglas propios de la metodología propuestos por Meinel y Leifer:

- *Regla humana*: Podemos entender que el *design thinking* se centra en la actividad humano, tanto de diseñadores como de participantes en el diseño, en este sentido. El pensamiento de diseño no solo busca diseñar desde la perspectiva de usuario, también reconoce y exalta la labor elaborada por diseñadores humanos, que piensan e innovan. Por tanto, el diseño no se puede desligar de esta característica propia de la humanidad y reposar en meros procesos mecánicos y secuenciales<sup>74</sup>.
- *Regla de la ambigüedad*: Nunca hay una única posibilidad o solución en el *design thinking*, siempre hay cabida para las distintas interpretaciones de los problemas que conduzcan a nuevas soluciones, en cuanto “la innovación exige experimentar en los límites de nuestro conocimiento, en los límites de nuestra capacidad para controlar los eventos y con libertad para ver las cosas de manera diferente”<sup>75</sup>

72 PETER SHERGOLD, *Learning from failure: Why large government policy initiatives have gone so badly wrong in the past and how the chances of success in the future can be improved*, Sydney: Western Sydney University, 2015. Disponible en: <https://researchdirect.westernsydney.edu.au/islandora/object/uws%3a33979/>.

73 MICHAEL MINTROM y JOANNAH LUETJENS, “Design thinking in policymaking processes: Opportunities and challenges”, *Australian Journal of Public Administration*, vol. 75, n.º 3, 2016, pp. 391-402. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12211>.

74 CRISTOPH MEINEL, LARRY LEIFER Y HASSO PLATTNER, *Design thinking research: Building innovation eco-systems*. Berna: Springer Science & Business Media, 2013.

75 *Ibid.*

- *Regla del rediseño*: La regla del rediseño parte de la comprensión de una máxima, en la cual las necesidades humanas que se buscan satisfacer son constantes en la historia. Lo que muta y evoluciona son las maneras de satisfacer dichas necesidades humanas, en cuanto los avances tecnológicos, científicos e incluso sociales presentan nuevos mecanismos que pueden mejorar los ya existentes. Por tanto, se debe revisar siempre si hay posibilidad de mejora actualmente o en un futuro cercano con los desarrollos emergentes<sup>76</sup>
- *Regla de la tangibilidad*: Cuando se aplica el *design thinking* se debe propender a acercar a los usuarios a la realidad, y en este sentido, la presentación de los diseños mediante los sentidos acerca a los usuarios a la realidad que se pretende crear. Por tanto, el hecho de hacer tangibles las ideas del diseñador facilita la comunicación humana<sup>77</sup>.

Como se puede observar, los anteriores principios presentan un proceso muy abierto de diseño, por lo que puede ser visto de manera ambigua y muy alejado a los métodos cartesianos comúnmente usados en la ingeniería y en la ciencia. No obstante, para comprender su aplicación se expondrá un modelo metodológico comúnmente aceptado y promovido por la Universidad de Stanford, del cual es importante señalar que no siempre obedece a un proceso secuencial y debe ser aplicado de manera diferencial atendiendo a los distintos contextos de las Administraciones públicas (figura 4).

FIGURA 4. PASOS ELEMENTALES DEL *DESIGN THINKING*



Fuente: elaboración propia a partir de HASSO PLATTNER, *Guía del proceso creativo. Miniguía: una introducción al design thinking + bootcamp bootleg*, Buenos Aires: Universidad Siglo XXI, 2018.

a. *Empatizar*: Mediante la empatía se busca adquirir los conocimientos necesarios sobre los usuarios y sobre la situación o el problema que se está abordando, para así lograr entender la situación desde la perspectiva del participante (beneficiario de la política, destinatario de la política y grupos de interés)<sup>78</sup>. Esto, apelando a su contexto social, académico, ético y familiar, y en general a toda información que ayude al diseñador a explicar la perspectiva del participante o su abordaje del problema.

76 *Ibid.*

77 *Ibid.*

78 MAURICIO CASTILLO-VERGARA, ALEJANDRO ÁLVAREZ-MARÍN y RICARDO CABANA-VILLCA, "Design thinking: Cómo guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación", *Ingeniería Industrial*, vol. 35, n.º 3, 2014, pp. 301-311.

Al momento de empatizar es básico: (1) observar al participante sin intentar conducir sus decisiones o respuestas; (2) involucrarse, de manera tal que se llegue a una afinidad con el participante —en este paso es importante siempre generar las dudas que lleven al raciocinio de la otra persona, por lo que es fundamental siempre preguntar “¿Por qué?”, de igual manera generar preguntas de validación de respuestas—; y finalmente (3) no descuidar el lenguaje no verbal, en cuanto puede llegar a ser incluso más dicente que las palabras<sup>79</sup>.

Entre las metodologías más comunes, en este paso encontramos las entrevistas, el perfil de segmento de cliente, el mapa de viaje del cliente, la creación de guion gráfico, el *shadowing* (hacer sombra) y el grupo focal<sup>80</sup>.

b. *Definir*: La definición en el *design thinking* es un punto neurálgico en el diseño, en cuanto es la concreción de lo aprendido en el paso anterior. Es decir, una vez comprendido el objeto de estudio, las distintas visiones y los participantes, se debe sintetizar el objetivo general del diseño, la conclusión de lo aprendido. Siguiendo lo visto anteriormente, en esta etapa se define el “valor público” en el marco de la abducción como variable exógena, es decir, partiendo de la información dada por los participantes por lo general en modo de “qué” se construye el resultado deseado de la política es decir el “valor público”.

c. *Idear*: En el *design thinking* representa el mayor despliegue de creatividad e innovación en esta etapa. Los diseñadores pasan por un proceso de síntesis de manera separada, de tal manera que se rete a la innovación<sup>81</sup> para lograr la mejor respuesta que satisfaga el “valor público” definido previamente. Es decir, en esta etapa los diseñadores tienen el reto de proponer distintos “qué” en el modelo abductivo que sean acordes al “valor público”.

d. *Prototipar*: En esta etapa se busca materializar las distintas ideas planteadas por los diseñadores, conduciéndolas lo mayor posible a la realidad observable para los participantes, quienes tendrán la misión de interactuar con los prototipos. En esta etapa se busca básicamente transmitir mediante los sentidos la experiencia del “qué” del diseño, por lo tanto, al diseñar el prototipo se va desarrollando un esquema del “cómo” en su aplicación, lo que acarreará a la evaluación *ex ante* de las ideas, en cuanto “a través de la creación de prototipos, el proceso de pensamiento de diseño busca descubrir desafíos de implementación imprevistos y consecuencias no deseadas para tener un éxito a largo plazo más confiable”<sup>82</sup>.

Emplear prototipos, como lo hemos visto, en especial en las políticas públicas, acarrea tres elementos básicos: uno conceptual, el cual explica lo que

79 HASSO PLATTNER, *op. cit.*

80 MAURICIO CASTILLO-VERGARA, ALEJANDRO ÁLVAREZ-MARÍN y RICARDO CABANA-VILLCA, *op. cit.*

81 TIM BROWN y JOCELYN WYATT, “Design thinking for social innovation”, *Stanford Social Innovation Review*, 2010. Disponible en: [https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/news/2010\\_ssir\\_designthinking.pdf](https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/news/2010_ssir_designthinking.pdf).

82 *Ibid.*

se va a prototipar, es decir la idea, el "qué"; uno sensorial, que nos acerca al "cómo" y puede ser mediante el tacto, el sonido o imágenes, en esto la tecnología facilita mucho su abordaje, puesto que se pueden crear maquetas interactivas y digitales; y uno funcional, en el cual se debe asegurar que el prototipo logre satisfacer el valor público definido previamente, al menos en la teoría propuesta por el diseñador, en cuanto su evaluación se realizara más adelante por parte de los participantes.

e. *Evaluar*: En el *design thinking* difiere de la evaluación típica *ex ante* de políticas públicas, en cuanto esta etapa se enfoca en el usuario y no en la viabilidad ni la previsión de resultados. Por tanto, la evaluación en el *design thinking* propende hacia la validación de los prototipos de las ideas presentadas a los participantes<sup>83</sup> y el aumento del bienestar subjetivo que cada representación de las ideas simboliza para los usuarios, más allá del análisis de costes, mediante la contabilidad analítica que puede llegar a implementarse en un análisis de impacto normativo. Por lo anterior, es importante advertir que evaluación subjetiva y objetiva son evaluaciones complementarias, y es deber del diseñador lograr a un consenso entre la eficiencia en términos de costes y lo deseado en términos subjetivos, lo que en muchos casos puede representar un *trade-off*. Es decir, hasta qué punto debe sacrificarse la eficiencia en términos económicos o los deseos sociales.

De esta manera, la metodología *design thinking* es un conjunto de etapas iterativas en las cuales, por medio de la investigación con los usuarios, se exploran las necesidades de estos, se exponen los resultados y se analizan y evalúan en una constante retroalimentación, que va y viene hasta el punto de conseguir un resultado satisfactorio<sup>84</sup>. En este sentido, la metodología permite que el equipo responsable del diseño, si lo encuentra necesario, se devuelva a etapas anteriores para refinar el procedimiento en la medida que las etapas posteriores generaron nuevo conocimiento que conduce a una mejor delimitación del objetivo de la política que permitirá un abordaje más exacto y coherente. Lo anterior se traduce en disminución de la brecha de implementación (*implementation gap*) de la política, siendo este problema uno de los principales fallos de las políticas públicas, en cuanto al evaluarse se encuentran diferencias entre los objetivos planteados como valores deseados y los resultados obtenidos<sup>85</sup>, principalmente por fallos en la identificación y delimitación del problema y objeto de la política pública.

83 HASSO PLATTNER, *op. cit.*

84 RAQUEL PELTA RESANO, *Design thinking. Tendencias en la teoría y la metodología del diseño*, Barcelona: UOC, 2013. Disponible en: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/handle/10609/75946>.

85 JUAN DIEGO LONDOÑO y XIMENA BOLAÑOS, "Un acercamiento a los fallos de implementación, sus marcos de estudio, definiciones y causas", *Revista de Estudiantes de Ciencia Política*, n.º 13-14, 2018, pp. 25-45.

## CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo hemos intentado demostrar cómo el trasegar de hechos históricos, jurídicos y políticas han impactado en la comprensión y el abordaje de las políticas, desde su dimensión semántica, conceptual y filosófica, hasta la complementariedad de las demás disciplinas del conocimiento, generando un desarrollo desde la estructura del poder. Esta estructura ha tendido en los últimos años a la horizontalidad del mismo, en gran medida por las victorias en las luchas sociales de los pueblos y por la intromisión de tecnologías disruptivas que facilitan cada vez más la comunicación. Es por esto que el pensamiento para el diseño de políticas públicas en la construcción de ciudad toma cada vez más un papel preponderante, partiendo del actual paradigma del gobierno abierto, cimentado en los pilares de la transparencia, la participación y la colaboración. Dichos pilares se traducen en la creación de valor público, el cual se ha buscado conseguir mediante el pensamiento de diseño enfocado en usuarios, esta vez desde la visión de los administrados como generadores y receptores de las políticas.

El pensamiento para el diseño de políticas públicas, ergo, se presenta como un mecanismo capaz de disminuir la asimetría de la información por parte del diseñador de las políticas, en cuanto se hace participe a la comunidad desde la identificación del problema a solucionar, se comprenden sus deseos y necesidades, y se validan las posibles soluciones. Todo esto atenuando por la selección adversa de políticas públicas, que no tendrían el impacto esperado en cuanto hay errores en la delimitación de las causas, del problema o las consecuencias, o sencillamente porque no tiene en cuenta la pluralidad de actores que se ven afectados por la política, sus perspectivas, necesidades divergentes y demás puntos de vista. Lo anterior servirán de insumo a la hora de elaborar las señales que delimiten los destinatarios de las políticas públicas, disminuyendo los errores tipo I (falso positivo) y II (falso negativo). No obstante, si bien son preponderados los beneficios del uso del *design thinking* como metodología vanguardista en distintos procesos, entre ellos la generación de políticas públicas, es importante resaltar los costes que esto implica, relacionados con el aumento del capital físico y humano, así como los costes políticos y, principalmente, el coste implícito que representa el aumento del lapso de diseño. El aumento del mismo puede generar que la política responda a hechos superados por la sociedad, por lo que la decisión óptima debería ser no intervenir. Pero el problema puede ser irreversible, por cuanto la política no llegó en el momento oportuno, o la política pudo ser inoperable. Esto, ya que no responde a la realidad del momento en el cual se diseñó y del momento en el cual se puso en práctica, o sencillamente los costes del diseño superaron los beneficios derivados de la política.

Por lo anterior, se ha evidenciado en los últimos años la tendencia creciente de aplicación del pensamiento del diseño por parte de Administraciones públicas,

desde la creación en 2002 de MindLab en Dinamarca como laboratorio de innovación pionero en el uso del pensamiento de diseño para políticas públicas. Es por ello que ha surgido la tendencia de delegar estos procesos innovadores a laboratorios y no realizarse directamente por las Administraciones locales. Dichos laboratorios se pueden presentar en la modalidad de derecho público, privado o mixto, respondiendo al origen de los recursos. No obstante, como se ha advertido a lo largo de este trabajo, la aplicación del pensamiento de diseño para políticas públicas no es exclusiva de los laboratorios de innovación y puede ser adelantada directamente por Administraciones públicas. En Colombia, un ejemplo de lo anterior lo podemos encontrar con LABcapital, un laboratorio adscrito a la Veeduría Distrital de Bogotá, tendiente a liderar los procesos de innovación pública en la ciudad. No obstante, es poca la experiencia a nivel nacional sobre este tema de creciente desarrollo y son muchos los retos frente a su implementación, partiendo desde la creación de confianza ciudadana en la co-creación de un nuevo concepto de ciudad que va más allá de la apertura de presupuestos participativos enmarcados en la Ley 1757 de 2015.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALCÁNTARA SÁEZ, MANUEL. "El proceloso significado de lo político en el siglo XXI". *Analecta Política*, vol. 9, n.º 16, 2019. Disponible en: <https://doi.org/10.18566/apolit.v9n16.a01>.
- ANDERSON, JAMES. *Public policy-making*. Nueva York: Rinehart and Winston, 1975.
- ARENILLA SÁEZ, MANUEL. "Planificación y políticas públicas". En Antonio Trinidad Requena, *Evaluación y calidad en las organizaciones públicas*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2000. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=1517>.
- BARENBOIM, CINTIA ARIANA, "Políticas públicas urbanas e instrumentos de regulación en la ciudad de Rosario". *Revista Iberoamericana de Urbanismo*, n.º 7, 2012
- BASON, CHRISTIAN, "Introduction: The design for policy nexus". En Christian Bason, *Design for policy*, Londres: Routledge, 2014.
- BOBBIO, NORBERTO. *Estado, gobierno, sociedad*. Bogotá: Plaza y Janés, 1987.
- BROWN, TIM. "Design thinking". *Harvard Business Review*, 2008. Disponible en: [https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02\\_brown-design-thinking.pdf](https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf).
- BROWN, TIM, Y JOCELYN WYATT. "Design thinking for social innovation". *Stanford Social Innovation Review*, 2010. Disponible en: [https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/news/2010\\_ssir\\_designthinking.pdf](https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/news/2010_ssir_designthinking.pdf).



- BUCHANAN, JAMES. "Buena economía-mal derecho". En AA. VV., *Derecho y economía: Una revisión de la literatura*. México: Instituto Tecnológico Autónomo de México, 2000. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=606166>.
- CASTILLO-VERGARA, MAURICIO, ALEJANDRO ÁLVAREZ-MARÍN Y RICARDO CABANA-VILLCA. "Design thinking: Cómo guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación". *Ingeniería Industrial*, vol. 35, n.º 3, 2014.
- CEJUDO, GUILLERMO. *Nueva gestión pública*, vol. 10. México: Siglo XXI Editores, 2011. Disponible en: [http://data.evalua.cdmx.gob.mx/docs/estudios/i\\_ngp\\_eap.pdf](http://data.evalua.cdmx.gob.mx/docs/estudios/i_ngp_eap.pdf).
- CHICA-VÉLEZ, SERGIO ALBERTO, Y CRISTIAN ANDRÉS SALAZAR-ORTIZ. "Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público". *Revista Ópera*, n.º 28, 2021. Disponible en: <https://doi.org/10.18601/16578651.n28.02>.
- CHRISTENSEN, TOM, Y PER LÆGREID. "Reformas post nueva gestión pública: Tendencias empíricas y retos académicos". *Gestión y Política Pública*, vol. 16, n.º 2, 2007.
- COROJAN, ANA, Y EVA CAMPOS DOMÍNGUEZ. *Gobierno abierto: Alcance e implicaciones*. Madrid: Fundación Ideas, 2011. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=572551>.
- CRiado, IGNACIO, MARGARITA GÓMEZ GARCÍA, MARÍA JOSÉ CANEL CRESPO, PALOMA PIQUEIRAS CONLLEDO, HELEN DARBISHIRE Y PATRICIA GONZÁLEZ LEÓN. "Nuevas aproximaciones y desafíos democráticos en el gobierno abierto, innovación pública y colaboración ciudadana". En J. Ignacio Criado (coord.), *Gobierno abierto, innovación pública y colaboración ciudadana*. Madrid: INAP, 2022.
- CURRIE, GRAEME, MIKE HUMPHREYS, DENIZ UCASARAN Y STEVE McMANUS. "Entrepreneurial leadership in the English public sector: Paradox or possibility?". *Public Administration*, vol. 86, n.º 4, 2008. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00736.x>.
- DÍAZ ALDRET, ANA. "Gestión y política pública. Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas". *Gestión y Política Pública*, vol. 26, n.º 2, 2017.
- DÍAZ ALDRET, ANA. "Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas". *Gestión y Política Pública*, vol. 26, n.º 2, 2017.
- DORST, KEES. "The core of 'design thinking' and its application". *Design Studies*, vol. 32, n.º 6, 2011. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>.
- DRUCKER, PETER FERDINAND. *Innovation And Entrepreneurship: Practice and Principles*. Londres: Routledge, 2007.

- El libro del pueblo de Dios*, 1990. Disponible en: [https://www.vatican.va/archive/esl0506/\\_\\_\\_pxw.htm](https://www.vatican.va/archive/esl0506/___pxw.htm) [consultado en agosto de 2022].
- ENGELS, FRIEDRICH. *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado*, 1884. Disponible en: <https://www.casadellibro.com/libro-el-origen-de-la-familia-la-propiedad-privada-y-el-estado/9788420648101/1203960>.
- FULLER, MATT, Y ANNA LOCHARD. *Public policy labs in European Union members states*. Luxemburgo: JRC Publications Repository, 2016. Disponible en: <https://doi.org/10.2788/799175>.
- GRIMM, DIETER. *Sovereignty: The Origin and Future of a Political and Legal Concept*. Belinda Cooper, trad. Columbia: Columbia University Press, 2015.
- GUZMÁN NAPURI, CHRISTIAN. "Una aproximación a la teoría del *public choice* y sus implicancias en los mecanismos de control estatal". *Derecho PUCP*, n.º 55, 2002.
- HOLMES, OLIVER. *The common law*. Cambridge: Harvard University Press, 2009. Disponible en: <https://doi.org/10.4159/9780674054011>.
- JONES, CHARLES. *An introduction to the study of public policy*, 3.ª ed. Los Angeles: Brooks/Cole Publishing Company, 1984.
- KIM, PAN SUK. "Desafíos a la capacidad pública en la era de una administración pública en evolución y reforma del gobierno". *Gestión y Política Pública*, vol. 16, n.º 2, 2007.
- KOLKO, JON. "Design thinking comes of age". *Harvard Business Review*, 2015. Disponible en: <https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age>.
- LAWRENCE, R., Y F. THOMPSON. "Un modelo para la nueva gerencia pública: Lecciones de la reforma de los sectores públicos y privados". *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, n.º 15, 1999.
- LONDOÑO, JUAN DIEGO, Y XIMENA BOLAÑOS. "Un acercamiento a los fallos de implementación, sus marcos de estudio, definiciones y causas". *Revista de Estudiantes de Ciencia Política*, n.º 13-14, 2018.
- MAIRAL MEDINA, PILAR, "Innovación pública: Una propuesta de análisis de los factores que inciden en los procesos de innovación en el sector público local". *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, vol. 7, n.º 1, 2020. Disponible en: <https://doi.org/10.5209/cgap.68849>.
- MARTÍNEZ-FERRO, HERNÁN. "Legitimidad, dominación y derecho en la teoría sociológica del estado de Max Weber". *Estudios Socio-Jurídicos*, vol. 12, n.º 1, 2010.
- MAY, JUDITH, Y AARON WILDAVSKY. *The policy cycle*. Los Angeles: Sage Publications, 1978.

MEINEL, CRISTOPH, LARRY LEIFER Y HASSO PLATTNER. *Design thinking research: Building innovation eco-systems*. Berna: Springer Science & Business Media, 2013.

MINTROM, MICHAEL, Y JOANNAH LUETJENS. "Design thinking in policymaking processes: Opportunities and challenges". *Australian Journal of Public Administration*, vol. 75, n.º 3, 2016. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12211>.

MONCAYO, MARIO, "Insight funcional, insight emocional". *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, n.º 242, 2018. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/insight-funcional-emocional.html>.

MOORE, MARK. "Creando valor público a través de asociaciones público-privadas". *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, n.º 34, 2006.

MULGAN, GEOFF, *Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously*. Londres: Nesta. 2007. Disponible en: [https://media.nesta.org.uk/documents/ready\\_or\\_not.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/ready_or_not.pdf).

MULGAN, GEOFF, Y DAVID ALBURY. *Innovation in the public sector*. Londres: Cabinet Office, 2003.

MULLER, PIERRE. "Génesis y fundamento del análisis de políticas públicas". *Innovar*, n.º 11, 1998.

NAKAMURA, ROBERT T. "The Textbook Policy Process and Implementation Research". *Review of Policy Research*, vol. 7, n.º 1, 1987. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.1987.tb00034.x>.

NOËL ROTH, ANDRÉ. "¿Política, programa o proyecto?". *Política Pública Hoy*, n.º 8, 2010. Disponible en: [https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/sinergia/documentos/boletin\\_politica\\_publica\\_hoy\\_08.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/sinergia/documentos/boletin_politica_publica_hoy_08.pdf).

OBANDO CORREAL, NADIA LUCÍA, Y ÓSCAR EUGENIO TAMAYO ALZATE. "Relaciones entre la argumentación y el razonamiento abductivo en el marco de la metacognición: Una revisión sistemática (2010-2020)". *Ted*, 2021.

OCDE. *Gobierno abierto: Contexto mundial y el camino a seguir*, 2016. Disponible en: <https://www.oecd.org/gov/open-government-highlights-esp.pdf>.

PASTOR ALBALADEJO, GEMA. "Elementos conceptuales y analíticos de las políticas públicas. En teoría y práctica de las políticas públicas", En Gema Pastor Albaladejo (ed.), *Teoría y práctica de las políticas públicas*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2014. Disponible en: <https://biblioteca-tirant-com.ezproxy.usal.es/cloudlibrary/ebook/info/9788490861028>.

PELTA RESANO, RAQUEL. *Design thinking. Tendencias en la teoría y la metodología del diseño*. Barcelona: UOC, 2013. Disponible en: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/handle/10609/75946>.

- PLATTNER, HASSO. *Guía del proceso creativo. Miniguía: Una introducción al design thinking + bootcamp bootleg*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editorial, 2018.
- RAMÍREZ ALUJAS, ÁLVARO. "Innovación en la gestión pública y open government (gobierno abierto): Una vieja nueva idea". *Revista Buen Gobierno*, n.º 9, 2010,
- RHODES, R. A. W. "The new governance: Governing without government". *Political Studies*, vol. 44, n.º 4, 1996. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>.
- RICHARDS, SUE. "El paradigma del cliente en la gestión pública". *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, n.º 1, 1994. Disponible en: <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i1.3>.
- RIES, ERIC. *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Madrid: Grupo Planeta, 2012.
- RODRÍGUEZ, EXEQUIEL. "Laboratorios de innovación pública. Estado abierto". *Revista sobre el Estado, la Administración y las Políticas Públicas*, vol. 3, n.º 1, 2018.
- SANDERS, ELIZABETH, Y PIETER JAN STAPPERS. "Co-creation and the new landscapes of design". *Codesign*, vol. 4, n.º 1, 2008. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>.
- SHERGOLD, PETER. *Learning from failure: Why large government policy initiatives have gone so badly wrong in the past and how the chances of success in the future can be improved*. Sydney: Western Sydney University, 2015. Disponible en: <https://researchdirect.western-sydney.edu.au/islandora/object/uws%3a33979/>.
- SULCA CÓRDOVA, GABRIELA CECILIA, EDGAR EFRAÍN OSEJO DOMÍNGUEZ Y DIEGO MARCELO MANTILLA GARCÉS. "Síntesis evolutiva de la administración pública con la vinculación de gobierno abierto, gobernanza y la nueva gestión pública como nuevos paradigmas". *Revista de Investigación Enlace Universitario*, vol. 19, n.º 1, 2020. Disponible en: <https://doi.org/10.33789/enlace.19.1.60>.
- URSEL, SUSAN. "Building better law: How design thinking can help us be better lawyers, meet new challenges, and create the future of law". *Windsor yearbook of access to justice*, vol. 34, n.º 1, 2017. Disponible en: <https://doi.org/10.22329/wyaj.v34i1.4999>.
- WEBER, MAX. *El político y el científico*. Madrid: Alianza Editorial, 1995. Disponible en: <https://www.iberlibro.com/buscar-libro/titulo/el-politico-y-el-cientifico/autor/weber/primer-edicion/>.
- WHICHER, ANNA. "Evolution of policy labs and use of design for policy in UK government". *Policy Design and Practice*, vol. 4, n.º 2, 2021. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1883834>.

ZURBRIGGEN, CRISTINA. "Gobernanza: Una mirada desde América Latina". *Perfiles Latinoamericanos*, vol. 19, n.º 38, 2011.

ZURBRIGGEN, CRISTINA, Y MARIANA GONZÁLEZ LAGO. "Innovación y co-creación: Nuevos desafíos para las políticas públicas". *Revista de Gestión Pública*, vol. 3, n.º 2, 2014. Disponible en: <https://doi.org/10.22370/rgp.2014.3.2.2245>.