Colaboración y gobierno abierto: ¿hacia un nuevo modelo de colaboración?

Gema Pastor Albaladejo

1. Introducción

Hoy en día, la colaboración ha sido considerada como uno de los ejes estratégicos del gobierno abierto. De este modo, la colaboración como pilar clave de este nuevo estilo de gobierno implica claramente una transformación en el modelo tradicional de colaboración público-privada que ha imperado durante el siglo XX en la mayor parte de los gobiernos y administraciones públicas de los países occidentales, auspiciado principalmente por el New Public Management (Hood, 1991), denominada en el ámbito hispanohablante como la Nueva Gestión Pública, y su lógica economicista.

Sin embargo, a pesar de que actualmente nos encontramos inmersos en la era de la colaboración (McGuire, 2006:34), los estudios científicos y académicos sobre este fenómeno en los entornos institucionalizados (gobiernos y administraciones públicas) plantean algunas deficiencias o déficit crónicos que parecen haberse consolidando a lo largo del tiempo y que se pueden evidenciar también en los discursos de las autoridades públicas o de los actores político-administrativos a la hora de emprender cualquier proceso de reforma o de modernización administrativa.

Por un lado, la existencia de una tendencia generalizada a la utilización de un concepto “atrapa-todo” de la colaboración; es decir, la palabra colaboración se emplea como un término “paraguas” que engloba múltiples experiencias de diversa índole que van desde la colaboración intergubernamental o interadministrativa hasta los modelos de externalización, contratación externa, cogestión y cocreación de servicios, entre otras.

Por otro lado, en el ámbito académico español, se suele recurrir al término “colaboración público-privada” desde diferentes disciplinas o áreas científicas, como la Economía (Fernández Llera, 2009; Esteve, Tamyko y Longo, 2012; entre otros), el Derecho (González García, 2006, 2010; Fuertes Fernández, 2007; Dorrego de Carlos y Martínez, 2009; Ridao, 2014; entre otros) y la Ciencia Política y de la Administración (Ramió, 2009; Mairal, 2012; García Solana, 2016; entre otros), para hacer referencia a cualquier tipo de interrelación e interacción que tienen las administraciones públicas con entidades externas (empresas privadas, organizaciones no gubernamentales y asociaciones, entre otras) con la finalidad de innovar y transformar los procesos de financiación, producción, gestión y prestación de bienes y servicios públicos y, así, lograr un mayor valor público.

Esta visión dota a la terminología de un carácter intemporal, por lo que la colaboración público-privada se convierte en un término omnipresente que puede transferirse, reutilizarse y aplicarse de manera automática a cada uno de los paradigmas modernizadores de los gobiernos y administraciones públicas, desde la Nueva Gestión Pública hasta la nueva gobernanza y el gobierno abierto.

En nuestra opinión, las palabras importan porque ayudan a definir y comprender una realidad en un contexto y momento determinado. Por ello, es conveniente que la terminología sobre la colaboración se actualice y se adapte a los nuevos enfoques y paradigmas teóricos como el gobierno abierto.

El afrontar este reto supone solventar algunos interrogantes, entre otros, los siguientes: ¿cuáles son los elementos que definen la colaboración en cada paradigma teórico y reformista de los gobiernos y administraciones públicas? ¿el gobierno abierto introduce un nuevo modelo de colaboración? ¿cuáles son los rasgos que caracterizan este nuevo modelo y lo diferencian del modelo neogerencial? Por lo tanto, la hipótesis principal que se pretende verificar es que el modelo de colaboración ha evolucionado a lo largo del tiempo y que el paradigma del gobierno abierto lleva consigo una reinvención de la colaboración, ya que se crea un nuevo modelo que se distingue y aleja de los fundamentos iniciales que inspiran la colaboración público-privada.

En definitiva, esta investigación tiene como cometido aproximarse al fenómeno de la colaboración desde la perspectiva de la Ciencia Administración con el objetivo contribuir de forma modesta a aportar un conocimiento teórico, y un marco conceptual y analítico, sobre este tema y, en particular, sobre el significado de la colaboración en el paradigma del gobierno abierto.

2. La colaboración en el paradigma de la Nueva Gestión Pública: el modelo de colaboración neogerencial

La Nueva Gestión Pública (NGP), como paradigma teórico y reformista de los gobiernos y administraciones públicas que se originó a partir de los años ochenta del siglo pasado, se caracterizó, entre otras cuestiones, por introducir estrategias y técnicas del mercado o sector privado en la gestión de los asuntos públicos y en las formas de producción de los bienes y servicios con el objetivo no sólo de equilibrar el excesivo gasto público provocado por los servicios del bienestar (educación, sanidad, pensiones, etc.), sino también de atender las nuevas demandas de servicios que habían surgido en esa época, principalmente el denominado sector cuaternario de servicios (servicios medio ambientales, servicios de ordenación del territorio, etc.).

Este paradigma gerencialista moderno o neogerencial suponía una clara ruptura con el modelo de gestión burocrático, asentado en un tipo de administración jerárquica y centralizada que asumía el monopolio exclusivo en la producción, gestión y prestación de los servicios públicos. Esta visión tradicional se fundamentaba en la dicotomía clásica de separación entre la esfera de lo público y el ámbito de lo privado, entre el Estado y la sociedad, y en una concepción de los ciudadanos como meros administrados o receptores pasivos de los servicios públicos.

El advenimiento de la NGP llevó consigo una clara transformación del modelo tradicional burocrático, sobre todo porque, a partir de entonces, los gobiernos y administraciones públicas intentaron cambiar sus estructuras, procesos y sistema de gestión con el fin de lograr “más y mejores resultados” (Olías de Lima, 2001). Por lo tanto, el enfoque hacia los resultados se convirtió en el principio orientador de la acción pública y, en consecuencia, lo importante era atender y responder a la creciente demanda y diversidad de servicios con independencia de que fuesen prestados por entidades públicas o privadas, sobre todo porque se partía del convencimiento de que la colaboración con otras organizaciones (públicas y privadas) podía dar lugar a una mejora de la eficacia, la eficiencia y la economía (reducir o ahorrar costes), lo que contribuiría a aumentar la satisfacción de los ciudadanos, quienes se consideraban “clientes” a cuyas necesidades individuales había que dar respuesta a toda costa.

De este modo, los postulados de la NGP generaron un buen "caldo de cultivo" para que los gobiernos y las administraciones públicas rompiesen con su soledad o "autismo" en el abordaje de los asuntos públicos (Pastor Albaladejo, 2001, 2014a) y emprendiesen la búsqueda de socios competentes en el mercado. Esta nueva forma de gobernar que Guy B. Peters (1996) denominó "modelo de mercado" contribuyó a permeabilizar las fronteras entre el sector público y el sector privado, lo que dio lugar a la proliferación de diferentes fórmulas de colaboración público-privada (Pollitt*,* 2001, citado por Aguilar, 2006:149), especialmente de contratación externa de servicios públicos (Aucoin, 1995).

En el paradigma de la NGP, la colaboración se interpretó como un instrumento necesario para lograr una mayor eficacia, eficiencia y rentabilidad de los servicios públicos. De este modo, surgió un modelo primigenio de colaboración público-privada de carácter gerencial y economicista. Las autoridades político-administrativas recurrían a este modelo motivados por una lógica de elección racional y utilitarista, ya que se lo que pretendían era captar socios competentes en el mercado para lograr los mejores resultados al menor coste posible; es decir, la finalidad de esta colaboración era ahorrar costes económicos.

Este tipo de colaboración (una de las más habituales en nuestros días) suele identificarse con el término de "colaboración público-privada". Un término utilizado por una parte de la doctrina, como se ha puesto de manifiesto en el apartado introductorio, pero que es un auténtico "cajón de sastre", ya que engloba diversas fórmulas o técnicas de colaboración como la externalización (*outsourcing*), la contratación externa (*contracting out*) y los partenariados (*parternership*). Sin embargo, como señala Blanca Olías de Lima (2014), existe más confusión que claridad sobre los rasgos definitorios de cada técnica, ya que lo habitual es que se generen modelos híbridos o formas mixtas para responder a necesidades o resolver problemas inmediatos, de aquí y ahora. Además, el asunto se complica cuando algunos países, como España, utilizan de manera indistinta las dos fórmulas más recurrentes por los defensores de la NGP, la externalización y la contratación externa (Parrado, 2015), cuando son dos técnicas de colaboración que presentan algunas diferencias.

La principal diferencia entre la externalización y la contratación externa estriba en que, en el primer caso, la administración pública contrata parte de la producción o prestación de los servicios a agentes externos -organizaciones con o sin ánimo de lucro- (Ramió, 2009) y, en el segundo, todo el servicio. Sin embargo, hay que matizar que la externalización implica una actividad preexistente de una organización pública, que decide, por diferentes motivos, traspasarla a un agente externo. Por ello, bajo esta fórmula, la administración pública no pierde la propiedad o titularidad del servicio y puede recuperarlo cuando estime conveniente, ya que es la responsable última del servicio y de sus resultados (Olías de Lima, 2014). Teniendo en cuenta lo señalado, la externalización se distingue por ser el modelo de colaboración público-privada menos agresivo para el sector público, ya que representan una "vía intermedia entre la prestación directa y la privatización" (Ramió, 2015:191).

A pesar de las dificultades que se plantean a nivel conceptual, a continuación, se exponen algunos rasgos comunes de estos dos tipos de colaboración público-privada (la externalización y la contratación), por ser los modelos que más se vinculan a la NGP.

En primer lugar, el fin de la colaboración público-privada es generar valor público, pero desde una perspectiva económica; es decir, prestar más y mejores servicios al menor coste posible.

En segundo lugar, el modelo neogerencial de colaboración se basa en relaciones bilaterales, por lo que sólo intervienen dos actores, un actor público y un actor privado (empresa, organización gubernamental o asociación).

En tercer lugar, los actores colaboración público-privada se orientan por una lógica de elección racional y economicista; es decir, los colaboradores buscan obtener una serie de beneficios individuales con su interacción.

En cuarto lugar, otra de las peculiaridades de las fórmulas neogerenciales de colaboración es que tienen un sistema de acceso y selección de carácter restringido y competitivo. En concreto, no todos los actores privados pueden colaborar con las administraciones públicas, sólo tendrán opción los que cumplan una serie de requisitos previos que garanticen su capacidad y solvencia económica para gestionar y prestar los servicios del sector al que concurren. Después se inicia un proceso competitivo en el que la administración pública seleccionará al colaborador que cuente con una mayor especialización y conocimiento en el sector (la más competitiva en el sector) y que, además, pueda prestar el mejor servicio público al menor coste o renovarlo o innovarlo sin recurrir a grandes inversiones (Pastor Albaladejo, 2015).

En quinto lugar, la colaboración se formaliza a través de la firma de un contrato. La utilización del contrato “suministra un incentivo añadido para aumentar la productividad y reducir los costes en los proveedores, al tener que competir por su renovación” (Ramió, 2015: 193).

En sexto lugar, la colaboración de la NGP suele contemplar una serie de sanciones para aquellos actores privados que no cumplan con las obligaciones fijadas en el contrato que han subscrito con la entidad pública.

3. La transformación del concepto de colaboración en el marco del gobierno abierto: de la colaboración público-privada a la colaboración abierta

En el siglo XXI, el gobierno abierto surge como un nuevo paradigma destinado a reinventar el estilo de acción a la hora de gobernar y gestionar los asuntos públicos, aunque algunos de sus principios entroncan también con otras corrientes teóricas neopúblicas como el nuevo servicio público y la nueva gobernanza.

En el año 2003, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) hizo referencia, por primera vez, a este nuevo paradigma en su libro *Open Government: Fostering Dialogue with Civil Society.* Unos años después publicó *Modernising Government: The Way Forward* (2005), abordando también el tema del gobierno abierto. Ambas obras ponen de manifiesto la importancia de la “apertura” de los gobiernos y administraciones públicas para fortalecer la democracia. De este modo, el gobierno abierto aboga por una recuperación del rol político y social de las instituciones político-administrativas, cuya misión institucional no sólo debe ser prestar servicios, sino también prestar democracia (Denhardt y Denhardt, 2003). Por lo tanto, este nuevo paradigma supera la visión neogerencial y reduccionista del servicio público (instrumento destinado a satisfacer las necesidades individuales de los consumidores o clientes) para pasar a considerarlo una pieza clave para la integración y la cohesión social y para la transmisión de valores a la sociedad (Pastor Albaladejo y García Solana, 2012a).

En estos primeros antecedentes del gobierno abierto no se incluyó de manera explícita el tema de la colaboración.

En concreto, no será hasta el año 2009, cuando el reciente presidente de los Estados Unidos, Barack H. Obama, aluda a la colaboración como uno de los tres ejes estratégicos del gobierno abierto (los otros dos eran la transparencia y la participación) en su *Memorandum on Transparency and Open Government.* En este documento se insta a los gobiernos y administraciones públicas a que adopten un enfoque colaborativo que involucre a los ciudadanos de manera activa en los asuntos públicos y, para ello, se propone la utilización de instrumentos, métodos y sistemas innovadores que incentiven la colaboración entre los actores públicos de cualquier nivel político-administrativo, las empresas, las organizaciones no gubernamentales y los ciudadanos.

A partir de entonces, la colaboración se ha contemplado como uno de los pilares clave del gobierno abierto. Un ejemplo de ello es la *Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto* del año 2016 que, en su preámbulo, define al gobierno abierto como "una nueva forma de gobernar por, para y con la ciudadanía". De este modo, este nuevo paradigma apuesta por un modelo de gobierno inclusivo y de carácter colaborativo en el que la sociedad (y no el mercado) se convierte en el epicentro de la acción pública.

En consecuencia, el gobierno abierto reconceptualiza o reinterpreta la colaboración, dando lugar a un nuevo modelo de colaboración que podríamos denominar de colaboración abierta porque se abre la sociedad para integrar a los ciudadanos en la acción del gobierno. Por lo tanto, la colaboración abierta se distingue por considerar a los ciudadanos no como clientes, sino como "agentes creadores de valor" en la producción de resultados públicos (Bourgon, 2010), sobre todo porque son portadores de recursos propios (capacidades, conocimiento, experiencias, competencias, ideas, tiempo, etc.) que oportunamente integrados con los recursos político-administrativos (organizativos, financieros, humanos, etc.) pueden ser determinantes para generar mejores soluciones públicas que garanticen un mayor bienestar social (Pastor Albaladejo y García Solana, 2012a). De este modo, este nuevo modelo de colaboración ayuda a "reducir la complejidad de manera conjunta" e intenta "resolver los problemas públicos tomando como base un mayor compromiso, interdependencia y complicidad entre las diversas partes involucradas" (Güemes y Ramírez-Alujas, 2013: 204).

La colaboración abierta se puede articular mediante la utilización de diversas fórmulas de innovación social como la co-creación y la co-producción, u otras de carácter más tecnológico como el crowdsourcing. Estas técnicas tienen como cometido el captar el talento de las personas y aprovechar la inteligencia colectiva para construir un conocimiento conjunto que mejore los resultados públicos.

Los procesos de colaboración también pueden verse reforzados mediante la utilización de plataformas digitales o de redes sociales. Sin embargo, no se debe perder de vista que todavía persiste la brecha digital, por lo que la utilización de la tecnología puede provocar ciertas desigualdades de origen y de acceso de los ciudadanos a la colaboración. En este sentido, Manuel Villoria (2013:88) señala que existe una división digital de carácter social (ricos y pobres) y territorial (áreas rurales y urbanas), así como una división de carácter generacional. Para finalizar este epígrafe, se identifican algunos elementos constitutivos de la colaboración abierta que denotan también la existencia de una serie de diferencias con respecto modelo de colaboración neogerencial (identificando con la colaboración público-privada), como se verá a continuación.

En primer lugar, la finalidad de la colaboración abierta es generar valor público en su dimensión social y cívica; es decir, alcanzar una mayor integración e inclusión de los ciudadanos en la gestión de los asuntos públicos y garantizar, así, una mayor cohesión y bienestar social. Como contraste, la colaboración público-privada pretende lograr valor económico (ahorrar costes) y gerencial prestar más y mejores servicios públicos al menor coste posible.

En segundo lugar, la colaboración abierta es un modelo de colaboración de múltiples actores que interactúan orientados por una lógica de responsabilidad colectiva que persigue el bien común, a diferencia del modelo neogerencial que se basa en relaciones bilaterales (entre dos actores) asentadas en el autointerés económico.

En tercer lugar, la colaboración abierta no restringe el acceso a ningún actor externo, ya que no se exige ningún requisito previo para intervenir o interactuar con los actores públicos en los espacios que se generan para ello. De este modo, las empresas, organizaciones y ciudadanos tienen libertad de elegir si desean o no intervenir en un proceso colaborativo.

En cuarto lugar, la colaboración abierta se materializa mediante la creación de espacios transversales y redes formales e informales (en algunos casos tecnológicas) en las que todos los actores (actores públicos, ciudadanos y tercer sector, entre otros) pueden interrelacionarse, poner en común sus conocimientos, debatir, intercambiar opiniones y fijar criterios compartidos (Pastor Albaladejo, 2013). En este sentido, es importante destacar que los mecanismos destinados a favorecer la colaboración deben intentar ser accesibles a la mayor parte de la ciudadanía. Por lo tanto, no es conveniente generar plataformas electrónicas de colaboración si se denota una cultura digital mínima en los posibles colaboradores. Como contraste, la colaboración público-privada no contempla procesos abiertos y dinámicos de interacción multiactoral en los que se comparte y genera conocimiento, sino que se materializa en un proceso formal que supone la firma de un contrato entre la organización pública y la entidad privada en el que se identifican las obligaciones del colaborador externo y las sanciones previstas si se incumplen los compromisos.

En quinto lugar, la confianza es un elemento fundamental para la consolidación del modelo de la colaboración abierta, ya que aporta una serie de beneficios, como destacan Erik-Hans Klijn y Jurian Edelenbos (2007). Por un lado, la confianza contribuye a reducir los costes de transacción porque el contrato público-privado no suele existir en un modelo en red, suprimiéndose, así, los costes de intercambio. Por otro lado, en la colaboración abierta es primordial que los actores intervinientes confíen en la institución pública promotora de la red con el objetivo que inviertan recursos -tiempo, información y conocimiento- y se consolide el modelo colaborativo.

Además, la confianza tiene un impacto positivo en los resultados de las redes de gobernanza (Klinj, Edelenbos y Steijn, 2010), porque la interacción de los actores y el intercambio de recursos (información y conocimiento) estimula el aprendizaje y contribuye, además, a generar un nuevo conocimiento, soluciones innovadoras para solventar los problemas, especialmente cuando son complejos.

En sexto lugar, en los procesos colaborativos abiertos “cada ciudadano aporta y comparte valores y recursos que generan, no sólo un producto diferente, sino también un entorno (espacio público y relaciones de poder) distinto del que se parte” (García Solana y Pastor Albaladejo, 2011).

Desde este punto de vista, la colaboración abierta es un modelo que contribuye también a la innovación pública, porque es un modelo de transformación social y de aprendizaje en valores democráticos que ayuda a afianzar el sentimiento de pertenencia, la implicación y el compromiso moral con la comunidad (Pastor Albaladejo, 2014b). En definitiva, la colaboración abierta fortalece la democracia, ya que, bajo este nuevo modelo, el servicio público no sólo se legitima por los beneficios que genera en la población, sino también por el rol activo y la intervención directa que los ciudadanos desempeñan en su desarrollo (Bovaird, 2005; Slater, 2010; Vigoda, 2002).

4. Conclusiones

La aproximación al estudio de la colaboración como fórmula utilizada por los gobiernos y las administraciones públicas con agentes externos para servir a los ciudadanos en un mundo complejo y globalizado ha permitido extraer las conclusiones siguientes.

El concepto y el modelo de colaboración ha evolucionado a lo largo del tiempo en función de los paradigmas, principios y valores que han orientado la transformación de los estilos de gobierno y administración pública en cada periodo económico, cultural, social y político. Por lo tanto, la colaboración puede considerarse un variable diacrónica y dependiente del sistema administrativo, ya que los cambios o reformas que se producen en este contexto suelen incidir en su interpretación.

El modelo de colaboración que se originó con la NGP se distingue por ir acompañado de la aparición de diversas fórmulas de colaboración público-privada de carácter bilateral que se generan a partir de un proceso de selección competitivo y que se formalizan mediante la firma de un contrato entre las dos partes (una organización pública y una entidad privada). Las relaciones público-privado se sustentan en un interés racional y económico de las dos partes (ambas quieren obtener beneficios individuales) y la finalidad principal del modelo es ahorrar costes, por lo que asienta en los principios y valores de las tres “E”: eficacia, eficiencia y economía.

En el siglo XXI, el paradigma del gobierno abierto introduce un nuevo modelo de colaboración, la colaboración abierta. La colaboración abierta rompe con el modelo bilateral de relación, propio de las fórmulas neogerenciales, dando lugar a un modelo multiactoral de colaboración en red que se asienta en principios democráticos. De este modo se aleja del “modelo de sociedad utilitarista y mercantilista centrado en un proceso de incorporación de valores de mercado” y apuesta por un “modelo colaborativo y comunitario de sociedad donde se experimenta un proceso de aprendizaje en valores democráticos” (García Solana y Pastor Albaladejo, 2011).

Los dos modelos de colaboración retratados conviven en la actualidad en el entorno de lo público. Sin embargo, el modelo de colaboración abierta tal vez sea el que presenta más dificultades en su implantación o puesta en práctica, sobre todo porque para su buen desarrollo se requiere contar con un determinado grado de cultura cívica por parte de los ciudadanos. De ahí la importancia de que los gobiernos y administraciones públicas deban promover iniciativas para sensibilizar y educar a la ciudadanía en el gobierno abierto con el objetivo de incentivar su colaboración en la gestión de los asuntos públicos y en la consecución de un mayor bienestar social.

Por último, sólo destacar que la colaboración abierta es un modelo que puede generar valor público (valor político, valor social y valor gerencial). Por ello, las instituciones públicas que deseen emprender el camino hacia la colaboración abierta deben huir de la mala praxis; es decir, de interpretarla como una herramienta de marketing público. En concreto, deben entenderla como un modelo innovador y transformador de los gobiernos y administraciones públicas y de su forma de relacionarse con la ciudadanía que puede contribuir a garantizar libertades y derechos, mejorar las decisiones y la acción pública, asegurar una mayor cohesión social, y fortalecer la legitimidad institucional y por resultados, la confianza social en las instituciones y en su manera de gestionar los asuntos públicos.

Bibliografía

Aguilar Villanueva, Luis (2006), *Gobernanza y gestión pública,* Fondo de Cultual Económica; México.

Aucoin, P (1995), *The New Public Management: Canada in Comparative Perspective*, Institute for Research on Public Policy; Montreal.

Bovaird, Tony (2005), “Public governance: balancing stakeholder power in a network society”, en *International Review of Administrative Sciences*, Nº 71, pp. 217-228.

Bourgon, Jocelyne (2010), “Propósito público, autoridad gubernamental y poder colectivo”, en Revista Reforma y Democracia, Nº 46, pp. 5-40.

Denhardt, Robert y Denhardt, Janet V. (2003), *The New Public Service. Serving, not Steering*, Sharpe, Nueva York/Londres.

Dorrego de Carlos, Alberto y Martínez Vázquez, Francisco, (2009) "La colaboración público-privada", en *La Colaboración Público-Privada en la Ley de Contratos del Sector Público*, Alberto Dorrego de Carlos y Francisco Martínez, La Ley; Madrid.

Esteve, Marc, Tamyko, Ysa y Longo, Francisco (2012), “La generación de innovación a través de la colaboración público-privada”, en *Revista Española de Cardiología,* Volumen 65, septiembre, pp.835-842.

Fernández Llera, Roberto (2009), “Colaboración público-privada como elusión de la estabilidad presupuestaria”, en Revista de Estudios Autonómicos*,* Volumen VIII, pp.337-350.

Fuertes Fernández, Adolfo (2007), “Fundamentos de la colaboración público-privada para dotación de infraestructuras y servicios”, en Revista del Derecho de las Telecomunicaciones, Transportes e Infraestructuras, Nº 29, mayo-agosto, pp.48-49.

García Solana, María José (2016), La colaboración público-privada en la gestión de los servicios de intermediación laboral, Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid.

García Solana, María José y Pastor Albaladejo, Gema (2011), “El Nuevo Servicio Público: Estudio de algunas experiencias colaborativas en los servicios sociales de la Comunidad de Madrid”, documento presentado en el X Congreso Nacional de la Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración sobre la Política en red, Murcia, España, 7 al 9 de septiembre.

González García, Julio (2006), “Contrato de colaboración público-privada”, en Revista de Administración Pública, Nº 170, agosto-mayo, pp.7-39.

(2010). *Colaboración público-privada e infraestructuras de transporte*, Marcial Pons, Madrid.

Güemes, María Cecilia y Ramírez-Alujas, Álvaro V. (2013), “Gobierno abierto, reforma del Estado y modernización de la gestión pública: alcances, obstáculos y perspectivas en clave latinoamericana”, en *La promesa del gobierno abierto*, Andrés Hofmann, Alvaro Ramírez-Alujas y José A. Bojórquez, ITAIP, Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México; México.

Hood, Cristopher (1991), “A Public Management for All Seasons?”, en Public Administration, Nº 69, pp. 3-19.

Klijn, Erik-Hans y Edelenbos, Jurian (2007), “Meta Governance as network management”, en *Theories of democratic network governance,* Eva Sorenson, y Jacob Torfing (eds.), Edward Elgar; Cheltenham.

Klijn, Erik-Hans, Edelenbos, Jurian y Steijn Bram (2010), “Trust in governance networks; its impact and outcomes”, en Administration and Society, Volumen 42 (2), pp.193-221.

Mairal, Pilar (2012), “La Colaboración Público-Privada. Una referencia para el desarrollo del espacio público no-estatal frente a la contracción de las Administraciones Públicas”, en *Participación, democracia y gestión de la escasez: experiencias de gobiernos territoriales, de gestión de la innovación y del cambio, y de políticas y servicios públicos*, Rafael Bañón, Rubén Tamboleo y Gema Sánchez Medero, Instituto Complutense de Ciencia de la Administración, Madrid.

McGuire, Michael (2006), “Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It”, en Public Administration Review, Nº 66, pp. 33-42.

OCDE (2003), *Open Government: Fostering Dialogue with Civil Society*, OCDE, París.

(2005), *Modernising Government: The Way Forward*, OCDE, París.

Olías de Lima Gete, Blanca (2001), *La Nueva Gestión* Pública, Pretince Hall, Madrid.

(2014), “Gestión pública y políticas públicas”, en *Teoría y Práctica de las Políticas Públicas*, Gema Pastor Albaladejo (ed.), Tirant Lo Blanch, Valencia.

Peters, Guy B. (1996), *The Future of Governing: Four Emerging Models*, University Press of Kansas, Lawrence.

Pastor Albaladejo, Gema (2001), “Información y Comunicación”, en *La Nueva Gestión Pública*, Blanca Olías de Lima (coord.), Pretince Hall, Madrid.

(2013), “Nuevo servicio público y participación”, documento presentado en el XI Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración (AECPA) sobre La política en tiempos de incertidumbre, Sevilla, España,18 al 20 de septiembre.

(2014a), “La gestión colaborativa de la inmigración”, en Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales, Nº 17, pp. 189-201.

(2014b), “Co-creación de servicios públicos. El caso de los servicios de asistencia personal de la Comunidad de Madrid”, documento presentado en el V Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas sobre Inteligencia colectiva y talento para lo público, Madrid, España, 29 de septiembre al 1 octubre.

(2015), “Pros y contras de la colaboración público-privada: ¿un modelo generador de valor público?”, documento presentado en el XII Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración (AECPA) sobre ¿Dónde está hoy el poder?, País Vasco, España,13 al 15 de julio.

Pastor Albaladejo, Gema y García Solana, María José (2012), “La gestión compartida de servicios públicos. El caso del Proyecto de Vida Independiente”, documento presentado en el XXII Congreso Mundial de Ciencia Política sobre Reorganizando el poder, ampliando los límites, Madrid, España, 8 al 12 de julio.

Parrado, Salvador (2015), *El análisis de la gestión* pública, Tirant lo Blanch, Valencia.

Ramió, Carlos (coord.) (2009), *La colaboración público-privada y la creación de valor público*, Diputación de Barcelona; Barcelona.

(2015), *Administración pública y crisis institucional. Estrategias de reforma e innovación para España y América Latina*, Tecnos, Madrid.

Ridao Martín, Joan (2014), “La colaboración entre el sector público y el sector privado en proyectos complejos de infraestructura y servicios públicos. Una revisión crítica del marco legal en España”, en Revista Española de Ciencia Política, Nº 34, pp. 89-117.

Slater, Peter (2010). *Co-production of Neighbourhoods and Neighbourhood Services in Birmingham*, Chamberlain Forum; Birmingham.

Vigoda, Eric (2002). "From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration", en Public Administration Review, Nº 62 (5), pp. 527-540.

Villoria Mendieta, Manuel (2013), "El gobierno abierto como subsistema de políticas: una evaluación desde el institucionalismo discursivo", en *La promesa del gobierno abierto*, Andrés Hofmann, Alvaro Ramírez-Alujas y José A. Bojórquez, ITAIP, Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México; México.

Reseña biográfica

La doctora Gema Pastor Albaladejo es directora del Instituto Complutense de Ciencia de la Administración (ICCA) y profesora de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid (UCM) desde el año 1999. Entre sus principales líneas de investigación se encuentran las siguientes: modernización administrativa y reforma del Estado; políticas públicas; servicios públicos; y calidad de la democracia. En los últimos años, ha impartido conferencias y seminarios sobre la modernización administrativa en diferentes universidades europeas (Universidad de Lisboa, Universidad de Calabria, Universidad de Florencia y Universidad de Bolonia, entre otras).