

8 March 2016

Comité de Expertos en Administración Pública
15º período de sesiones, 18 a 22 de abril de 2016
Tema 3 c) del programa provisional

Asegurar que la aplicación y seguimiento de las políticas establecidas en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la evaluación de sus efectos sean eficaces e innovadoras

Promoción de la innovación y el aprendizaje en el curso de la implementación de políticas públicas

<p>Este documento de sesión fue preparado por el miembro del Comité Marta Oyhanarte y presentado en Inglés y Español. El contenido de las opiniones expresadas y en el documento son las del autor y no implican la expresión de opinión por parte de las Naciones Unidas.</p>
--

Transformando nuestro mundo

En la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible 2015, que tuvo lugar del 25 al 27 de septiembre en la sede de la ONU en Nueva York, los Estados miembros de la ONU aprobaron la nueva Agenda Global de Desarrollo Sustentable conformada por 17 Objetivos y 169 metas que deberán ser cumplidos de aquí al 2030. Los Objetivos y Metas son de carácter integrado e indivisible y abarcan las esferas económica, social y ambiental.

En la etapa final de un proceso de negociación que ha tomado más de dos años y contado con una participación sin precedentes de la sociedad civil, los Gobiernos se unieron detrás de una agenda ambiciosa acordando, por consenso, el documento **“Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.”**

La nueva agenda para el desarrollo sostenible se afirma en los **Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)** elaborados en el año 2000. Estos se centraban en la reducción del hambre y la pobreza, disminución de la mortalidad infantil, mejora de la salud materna, enseñanza primaria universal, combate de VIH Sida y otras enfermedades, promoción de la igualdad de género, sostenibilidad del medio ambiente y presentación de una alianza mundial para el desarrollo en el 2015. Se han hecho enormes progresos en los ODM, lo que muestra el valor de una agenda unificadora apoyada por metas y objetivos. A pesar de este éxito, resta mucho por hacer. Los nuevos **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** buscan completar aquello que los ODM no lograron, y van mucho más lejos para abordar las causas de fondo de la pobreza y la desigualdad, así como la necesidad universal de un desarrollo que beneficie a todas las personas.

Con la presencia de más de cien jefes de Estado y de gobierno, los distintos países se comprometieron a concentrar los esfuerzos en cinco áreas principales de trabajo: Personas, Prosperidad, Planeta, Paz y Partenariado. Estas esferas de acción, llamadas “las cinco P”, engloban, entre otras cuestiones, el compromiso de los Estados para erradicar el hambre y lograr la seguridad alimentaria; garantizar una vida sana y una educación de calidad; lograr la igualdad de género; asegurar el acceso al agua y la energía sustentable; promover el crecimiento económico sostenido; adoptar medidas urgentes contra el cambio climático; promover la paz; facilitar el acceso a la justicia y fortalecer una alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Se trata de la primera agenda de desarrollo en cuya negociación participaron todos los Estados Miembros y que es válida para todos ellos durante los próximos 15 años. Al adoptarla, los Estados se

comprometieron a movilizar los medios necesarios para su implementación mediante alianzas centradas especialmente en las necesidades de los más pobres y vulnerables.

Se reconoce, también, que el desarrollo urbano y el management de las ciudades son cruciales para la calidad de vida, por consiguiente, el trabajo con autoridades locales y sus comunidades estimulando la innovación y la generación de empleos es el camino para lograr cohesión social, seguridad personal y mejor calidad de vida para todos.

La Agenda implica un compromiso común y universal, no obstante, puesto que cada país enfrenta retos específicos en su búsqueda del desarrollo sostenible, los Estados tienen soberanía plena sobre su riqueza, recursos y actividad económica, y cada uno fijará sus propias metas nacionales, apegándose a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La nueva agenda requiere un nuevo “Contrato Global” que asegure la implementación de las políticas necesarias para hacerla realidad. Y va más allá porque para hacerla realidad deberá inspirarse en valores tales como solidaridad, confianza, equidad, diálogo, liderazgo ético, transparencia, fraternidad, austeridad y respeto mutuo que faciliten un compromiso intenso entre los gobiernos, el sector privado, el sector social.

A partir de esta agenda se refuerza la necesidad de elaborar indicadores que ofrezcan datos de calidad, accesibles, oportunos y confiables para los que la colaboración de instituciones internacionales, la academia y organizaciones filantrópicas adquiere gran relevancia a fin de aportar elementos para las decisiones políticas como así también medir los progresos que se vayan obteniendo. Asimismo, deberán desarrollarse las capacidades necesarias y priorizar estrategias para promover mayores acuerdos entre gobernantes y gobernados.

«Estamos resueltos a poner fin a la pobreza y el hambre en todo el mundo de aquí a 2030, a combatir las desigualdades dentro de los países y entre ellos, a construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas, a proteger los derechos humanos y promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, y a garantizar una protección duradera del planeta y sus recursos naturales», señalaron los Estados en la resolución.

La Administradora del PNUD, Helen Clark, mencionó que *"este acuerdo marca un hito importante al poner nuestro mundo en un curso integrador y sostenible. Si todos trabajamos juntos, tenemos la oportunidad de cumplir las aspiraciones de los ciudadanos de paz, prosperidad y bienestar, y de preservar nuestro planeta"*.

Calidad de la democracia

Para poder hacer realidad la ambiciosa visión de la Agenda 2030 hay que redoblar esfuerzos para mejorar la calidad de las democracias. El Estado es un conjunto de instituciones que posee la potestad de regular el funcionamiento de la sociedad. Ese Estado debe tener el nivel de desempeño adecuado para ser promotor de desarrollo económico y de equidad social. El buen o mal funcionamiento del Estado muestra qué calidad de democracia tenemos. Para abordar el desafío de una democracia de calidad es imprescindible construir ciudadanía. Sólo una democracia de ciudadanos y ciudadanas puede devolver a la política su dimensión deliberativa, lograr la revalorización de la tarea de gobierno y generar la transformación cultural que dote a ciudadanos y ciudadanas de cuotas crecientes de responsabilidad a fin de asociarlos e integrarlos a una empresa colectiva común. Los países que tienen mayor crecimiento y mayor reconocimiento internacional son aquellos que han sabido organizar su vida pública, es decir, que tienen una democracia de calidad.

Hay nuevos mecanismos que facilitan a la ciudadanía su participación en las cuestiones públicas que complementan los ya existentes -el más clásico es el derecho al voto- y ayudan a mejorar la calidad de la democracia. Experiencias exitosas como la elaboración participativa de normas, la confección del presupuesto de modo participativo, la conformación de consejos consultivos, la elaboración de planes estratégicos, la realización de audiencias públicas, el uso creciente de las redes sociales y nuevas tecnologías, entre otros, brindan a los ciudadanos canales para la expresión directa de sus demandas. En un contexto de crisis de representación, estos instrumentos son ventanas que permiten encauzar las necesidades de una sociedad en constante mutación. La reinención democrática toma las más diversas

características generando innovaciones institucionales concretas y aprendizajes que indican que estamos en presencia de una nueva configuración entre la democracia representativa y la democracia participativa. Y, como nunca antes, la felicidad se considera, cada vez más, como un objetivo de las políticas públicas e indicador del progreso social.

Hay un pilar básico para el desarrollo de democracias de calidad: el acceso a la información, porque la toma de decisiones conjunta y la participación resultan ilusorias si la ciudadanía no cuenta con un acceso asegurado a la información que obra en poder del Estado. El derecho de acceso a la información pública, transversaliza a todos estos mecanismos de participación al constituirse en un prerequisite para poder ejercerlos. Pretender que la gente colabore, que participe, que se comprometa, sin darle la posibilidad de conocer la información necesaria para decidir, es inútil. La solución a este problema no es la imposición de límites a la participación, sino el levantamiento de las barreras que obstaculizan el acceso a la información y la generación de políticas innovadoras e integradoras que permitan el compromiso y acción de todos los actores sociales.

Animarse a Innovar e Integrar

El desafío actual implica reconocer la complejidad de nuestro mundo hoy, sus incertidumbres y caos. Implica reflexionar acerca del Estado y sus instituciones desde una perspectiva sistémica que supere la mirada restrictiva de lo político administrativo, lo trascienda y se centre en el ser humano y sus necesidades más básicas.

Implica alentar procesos de innovación e integración que marquen una diferencia en el modo de gestionar lo público.

La **innovación** es la puesta en marcha de acciones creativas para mejorar servicios y procesos y aumentar la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas.

Si bien crece la conciencia de la necesidad de innovar en las administraciones públicas son muchos también los obstáculos que pueden presentarse al momento de implementarlas: los procedimientos arraigados, el temor a asumir riesgos, la ausencia de capacidades, la falta de apoyo financiero, los diferentes intereses en juego, entre otros.

A su vez, las oportunidades para innovar también son muchas: nuevos liderazgos, crecimiento de la cultura de la evaluación, facilidad para adquirir nuevas capacidades, apoyo político, extensión del uso de nuevas tecnologías, adopción de modelos aplicados por Ongs y empresas privadas como así también la cooperación entre los sectores sociales.

Aquellos que se comprometan con la innovación deben saber, también, que esta exige pensar estrategias para amortiguar las tensiones que todo cambio produce.

Por ejemplo: ¿Cómo equilibrar la representatividad de la conducción política de las organizaciones públicas, con el profesionalismo exigible a la conducción y al funcionario?

¿Cómo agilizar la gestión para resultados, sin obviar los procesos que garantizan la calidad procedimental, la imparcialidad, la transparencia y la probidad en la gestión?

¿Cómo equilibrar tradición con cambio, asegurando la previsibilidad en la organización del trabajo y a la vez la gestión de la innovación?

¿Cómo articular los consensos público-privados y preservar el liderazgo estatal en la sostenibilidad de proyectos-país para el largo plazo?

¿Cómo promover procesos de participación ciudadana sin colisionar la representatividad de las instituciones de la democracia?

Para administrar estas tensiones ha llegado la hora de hacer de la administración un sistema experto amigable, orientado a la comunidad y a una inclusión amplia que ofrezca mediación en la democratización de la información pública y, a la vez, desarrollar mayores competencias cívicas e

impulso al reconocimiento de las responsabilidades ciudadanas inherentes a la convivencia democrática.

A su vez, la consideración de las metas y los objetivos sociales, económicos y ambientales requiere **integración** de políticas y coordinación entre diferentes estructuras gubernamentales; un cambio de mentalidad y cambio del modo de operación en silos.

El desarrollo sostenible hace hincapié en un enfoque integral y la consideración interdependiente y equilibrada de las metas y los objetivos sociales, económicos y ambientales.

La integración de políticas para el desarrollo sostenible requerirá repensar las prácticas tradicionales y considerar la cooperación entre diferentes estructuras gubernamentales.

Obstáculos para la integración: las estructuras excesivamente jerárquicas, la falta de una dirección política común y estratégica, los intereses particulares a nivel sectorial, mal manejo de recursos y una complicada división del trabajo, entre otros.

Oportunidades para la integración: nuevos liderazgos, alianzas público-privadas, compromiso colectivo, cooperación internacional, reconocimiento de nuevos vínculos entre gobiernos regionales, nacionales y locales, entre otras.

Innovación e integración interactúan en una relación de interdependencia, enriquecimiento y aprendizaje en el marco de la gobernanza, entendida esta como la forma en que se han de alinear los hábitos culturales, las instituciones políticas y el sistema económico para que una sociedad tenga la vida buena que desea.

La importancia de la implementación

El cumplimiento de los ODS se hará realidad si se pasa de la mera enunciación de deseos -“hechos verbales”- a una efectiva implementación de las medidas que esta aspiración requiere.

Implementar una política pública es hacer operativa una decisión política, habitualmente contenida en el marco de una norma. La implementación es, necesariamente, un proceso complicado, cuando no conflictivo, que exige una coordinación que integre diferencias y de lugar a una acción colectiva armónica y efectiva. Una política pública tiene un tiempo de formación y, al ponerla en marcha, hay que saber que las organizaciones o los agentes sociales van a reaccionar de manera distinta, los oficiales públicos a quienes corresponda aplicarla van a tener distintas conductas y los grupos destinatarios de esa política van a dar distintas respuestas. El esfuerzo para cambiar el comportamiento de gran número de personas, requiere de un marco conceptual y de habilidades técnicas que puedan ir ajustándose a los diversos contextos como así también de una mirada temporal de mediano y largo plazo que haga viables los cambios.

Una política puede estar muy bien diseñada, pasar por el proceso de aprobación y aun así, ser totalmente ineficaz si no se implementa y se aplica correctamente. La calidad de la implementación y la aplicación efectiva de las políticas dependerá en gran medida del grado en que los encargados de formular políticas cuenten con los incentivos y los recursos para invertir en las capacidades necesarias.

Es mucho más probable que surjan políticas con buenas características y propiedades en entornos donde hay más cooperación al formularlas. La implementación en un proceso de cooperación mejora la calidad de las políticas. Asimismo, la delegación de funciones en una burocracia competente podría ser una buena manera de garantizar y hacer cumplir la ejecución inter-temporal – es decir, que abarca a más de un período de gobierno- de las políticas públicas. Una burocracia fuerte y capaz, probablemente mejore la calidad de la implementación pero también tiene efectos de retroalimentación con otras etapas del proceso de políticas. El hecho de contar con una burocracia competente e independiente en la que pueda delegarse la decisión, formulación e implementación podría facilitar la adaptabilidad de las políticas, en cambio, cuando se carece de una burocracia competente, es más probable que las políticas se desvíen del interés público.

Una implementación eficiente debería contar con 1) buen diseño de la política a llevar a cabo, 2) equipo profesional y con “mística”, 3) metodología rigurosa, 4) continua sistematización de las acciones, 5) buena administración de los recursos, 6) excelentes aliados, 7) redes de cooperación y articulación, 8) desarrollo de la tarea en etapas y 9) evaluaciones -internas y externas- para poder reiniciar y replicar lo que sería el círculo virtuoso del cambio.

Evaluación

Los poderes públicos necesitan cada vez más adquirir mayores conocimientos y habilidades para gestionar problemas complejos, heterogéneos, difusos y contradictorios que deberán resolver sus políticas. Disponer de herramientas que facilitan la toma de decisiones dando a conocer las posibles consecuencias y el impacto social de las políticas, optimiza la gestión.

En tal sentido, la evaluación de políticas públicas -entendida no sólo como un instrumento de comprobación de la acción pública, sino como expresión de un juicio de valor sobre los resultados e impactos (deseados o no) de las políticas- cumple un rol clave, porque 1) aporta información relevante para la planificación, la asignación presupuestaria, el establecimiento de prioridades y la toma de decisiones, 2) es un instrumento de aprendizaje para los gestores públicos, 3) contribuye a la rendición de cuentas, 4) facilita el control social y la transparencia del Estado, 5) legitima las instituciones públicas ante la ciudadanía.

Un proceso a través del cual esta actividad se convierta en una parte imprescindible, aceptada, continua e integrada a la gestión de la administración, como una fase más del desarrollo de las políticas y programas gubernamentales, es fundamental para lograr la estabilidad que redundará en una ampliación de conocimientos para la administración, lo que irá generando una “cultura evaluadora”. Ello implica el reconocimiento, por parte de la administración pública, de los beneficios de la evaluación porque a través de ella se habrá podido detectar 1) qué hay que sostener porque se está haciendo bien, 2) qué hay que agregar porque falta y 3) qué hay que dejar de hacer porque no funciona. Estos tres componentes son grandes oportunidades para el aprendizaje.

Gobierno Abierto

Elegimos una definición construida colectivamente: El Gobierno Abierto es una doctrina política caracterizada por la adopción de la filosofía del movimiento del software libre a los principios de la democracia. El Gobierno Abierto tiene como objetivo que los ciudadanos colaboren en la creación y el mejoramiento de servicios públicos y en el robustecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas.-(Wikipedia 2016)

Cuando hablamos de Gobierno Abierto estamos hablando de algo más que del uso intensivo de las nuevas tecnologías, estamos hablando de un cambio de carácter sistémico, de la transformación de administraciones y gobiernos, de la creación de competencias para generar un diálogo colaborativo entre funcionarios y ciudadanos. Estamos hablando de valores. Estamos hablando de un nuevo paradigma en la gestión pública.

Los pilares que configuran el gobierno abierto son: 1) transparencia (compromiso de que todos los aspectos de la administración del gobierno y los servicios que este presta estén abiertos al escrutinio público y a la supervisión de la sociedad, 2) participación (expansión de espacios de diálogo con los actores sociales para encontrar las mejores soluciones a los problemas públicos y 3) colaboración (apertura al uso de energías y capacidades de vastos sectores de la sociedad).

Una administración “abierta” incrementa la competitividad, desarrolla energía colectiva y genera ambiente de innovación. Con sus principios de transparencia, participación y colaboración, ofrece el potencial para revitalizar la democracia en el mundo y la forma en que el gobierno y los ciudadanos interactúan día a día dentro de ella. Si bien el Gobierno Abierto no es una receta mágica para todos los problemas, es un componente esencial de la reforma del Estado (y del sistema político) para el siglo XXI.

La cultura del gobierno abierto se está expandiendo, muchas administraciones están adoptando sus principios y comenzando a hacer realidad la visión de una nueva cultura en la gestión de los asuntos públicos, pero muchos otros sancionan leyes o publicitan las bondades del nuevo sistema y se quedan en los comienzos o fracasan porque tienen escasa o nula capacidad de implementación.

Dos ejemplos de Gobierno Abierto donde se aprecia el círculo virtuoso de innovación, integración y aprendizaje: Uruguay Concursa e Irekia

Uruguay Concursa.

Visión de Uruguay Concursa: *“Ser un equipo competente y un vínculo confiable entre el ciudadano y el Estado, garante de la igualdad de oportunidades para acceder a la Administración Central.”*

Uruguay Concursa es una iniciativa de la Presidencia de la Nación de la República Oriental del Uruguay. Se trata de una Unidad perteneciente a la Oficina Nacional del Servicio Civil, cuya finalidad es crear y administrar el sistema de Reclutamiento y Selección de personas para los organismos integrantes de la Administración Central. Cuenta para ello con un Sistema informatizado que permite procesar y automatizar diversas tareas inherentes al proceso de Reclutamiento. Este sistema tiene dos partes diferenciadas: una que contiene todas las tareas correspondientes al trabajo interno y otra, orientada al público, que permite publicar los llamados, recibir las postulaciones e informar resultados para cada etapa que se cumple.

Esta iniciativa recibió en 2014 el premio al Servicio Público de Naciones Unidas en 2014.

Irekia.

“La Dirección de Gobierno Abierto, dependiente de la Secretaría General de Presidencia es quien coordina esta herramienta. Sin embargo, Irekia es el reflejo del trabajo de todas aquellas personas que tienen responsabilidades públicas en el Gobierno Vasco y en sus entidades dependientes. El portal se presentó y abrió el 25 de enero de 2010.”

“Irekia es el embrión del desarrollo del Gobierno Abierto en Euskadi que se materializa en una herramienta, una práctica de buena gobernanza hacia la transparencia, la participación y la colaboración. Nos gusta llamarlo, una ventana abierta a la participación ciudadana.”

“Irekia es un canal de comunicación directa entre la ciudadanía y la Administración a través de Internet con un lenguaje no administrativo y que se basa en los tres ejes principales del Open Government:

- Transparencia: Desde el Ejecutivo se pone a disposición de la ciudadanía información y datos en tiempo real sobre su actividad, actuaciones, decisiones, planes e intenciones.

- Participación: Las actuaciones, leyes, decretos o medidas que toma el Gobierno se debaten, valoran y completan con las opiniones de la ciudadanía. Pero también las personas interesadas plantean sus propias propuestas, ideas o consultas para ser discutidas y analizadas.

- Colaboración: El Gobierno Vasco colabora con la ciudadanía, las empresas y el resto de las administraciones vascas, aportando herramientas innovadoras y nuevos métodos de trabajo colaborativos. Les escucha y trabajan juntos para construir una sociedad más conectada.” (Portal de Irekia)

Desde sus inicios Irekia ha mostrado rigor en las etapas del proceso participativo: definir, diseñar, hacer, evaluar. Es una iniciativa afianzada que está logrando importantes avances en: cambio cultural, cambio en los procesos, cambio en la organización y cambio en la forma de relación entre gobierno y ciudadanía. A la aplicación de las nuevas tecnologías se suman los siempre necesarios encuentros presenciales y marcos legales que dotan de mayor consistencia al modelo, por ejemplo: Ley de Transparencia y Buen Gobierno 2012) y Plan de Innovación Pública (2012) y otras iniciativas en marcha. El sitio es de fácil navegabilidad. Varios países han mostrado su interés por esta forma de gestión y es de desear que muchos lo pongan en marcha.

La iniciativa ha recibido, entre otros, el premio al Servicio Público de Naciones Unidas en el año 2015.

Reflexión final.

“Podemos ser la primera generación exitosa en la lucha contra la pobreza, así como podemos ser la última que tenga la oportunidad de salvar el planeta”.

“El mundo será un mejor lugar en el 2030 si tenemos éxito en nuestros objetivos”. Agenda 2030. Declaración: Transformando Nuestro Mundo. ONU. Setiembre 2015.

Referencias:

<http://www.irekia.euskadi.eus/>

<http://www.uruguayconcurso.gub.uy>

<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

<https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

Abraham, Tomás. La Lechuza y el Caracol. Contrarrelato político. Sudamericana. 2012

Aguilar Villanueva, Luis F. “La implementación de las políticas públicas”, Colección Antologías de Política Pública, Tomo IV, Miguel Angel Porrúa, 2ª edición, 1996, México.

Berggruen, Nicolás y Gardels, Nathan. Gobernanza Inteligente para el Siglo XXI. Editorial Taurus. Marzo 2013.

Blejmar, Bernardo. El lado subjetivo de la gestión. Del actor que está haciendo al sujeto que está siendo. Aique Educación. 2013

Iacoviello, Mercedes y Pulido, Noemí. Representatividad, participación y política: nuevo foco para el viejo debate sobre la función pública en América latina.. XVI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Asunción, Paraguay, 8-11 noviembre de 2011 en la Revista Buen Gobierno, N° 12, 2012. México D.F.

O'Donnell, Guillermo; Iazzetta, Osvaldo; Vargas Cullell, Jorge (comps). Democracia, Desarrollo Humano y Ciudadanía. Reflexiones sobre la calidad de la democracia en América Latina. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Dirección Regional para América Latina y el Caribe. HomoSapiens Ediciones. 2003.

Oyhanarte, Marta A. “La participación ciudadana en la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires” en Rabey, Mario “La Constitución de la Ciudad de Buenos Aires 1996/2006”, Mario Rabey y José Manuel Martínez - 1a ed.: Instituto de Políticas Públicas, 2006, Buenos Aires, Argentina.

Oyhanarte, Marta. Cómo Ejercer su Poder Ciudadano. Autoayuda Democrática. Grupo Editorial Tesis Norma. 1992

Oyhanarte, Marta. Building Trust: Methodologies and tools for civic engagement at the local level. Section 4.4. In A UN-INTOSAI Joint Project. Collection of important literatura on strengthening capacities of Supreme Audit Institutions on the fight against corruption. United Nations. Intosai. October 2013.

Oyhanarte, Marta y otros. Frutos de la Democracia. Manual de Implementación del Programa Auditoría Ciudadana, Calidad de las Prácticas Democráticas en Municipios. Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia. Presidencia de la Nación. PNUD. 2009

Ramirez-Alujas, Alvaro V., Innovación en la Gestión Pública y Gobierno Abierto: Una Vieja Nueva Idea (October 2, 2010). Revista Buen Gobierno, No. 9, July-December 2010. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1820326>

Revuelta Vaquero, Benjamín. La implementación de Políticas Públicas. DIKAION. 2007. N°16. Colombia.

Subirats, Joan; Goma, Ricard. Evaluación de Políticas Públicas. UOC. La Universidad Virtual.

Zubero, Imanuel (investigador principal) El Modelo Vasco de Open Government. Caracterización y Evaluación. Grupo de Investigación IKERTUNTZA TALDEA. Universidad del País Vasco. 2012