



**OEA** Escuela de  
GOBIERNO

# **Gobierno abierto como mecanismo de innovación en la gestión pública descentralizada: una mirada desde la OEA**

Silverio Zebral Filho

Septiembre 2019

**Texto para Discusión 06**

## 1. Introducción

La democracia viene avanzando a pasos largos en América Latina. En la década de los 80 se ha experimentado el paso de las instituciones políticas al control civil, el retorno de la democracia electoral y profundas transformaciones políticas en una gran parte de los países de la región que - en aquél entonces - generarán un ambiente de esperanza colectiva en el futuro compartido de los pueblos de las Américas.

Sin embargo, las recientes encuestas de percepción ciudadana revelan un descontento persistente de la población hacia los resultados de la democracia en la vida cotidiana<sup>1</sup>. En algunos casos, la descreencia que nace del descontento resulta en la apatía que alimenta el absentismo electoral. En otras ocasiones, el descontento produce la revuelta contra la política, los políticos y lo público; lanzando dudas sobre la legitimidad de origen de gobiernos democráticamente electos – especialmente entre los jóvenes.

Asimismo, las reformas del Estado iniciadas en los años 90 han impulsado cambios económicos y sociales que se sumaron a este profundo proceso de transformación político-institucional. Para ello, los gobiernos de la región han implementado distintas iniciativas de reforma de sus estructuras organizativas con el objetivo de lograr una prestación más eficiente de los servicios públicos y - al mismo tiempo - mantener los equilibrios económicos de sus frágiles economías, aún afectadas por los choques externos y por la crisis fiscal que tuvieron lugar en las dos décadas anteriores.

Las elevadas expectativas y los resultados heterogéneos e insatisfactorios de estas iniciativas reformistas han producido el desgaste político de la agenda reformista. Fruto de reformas estructurales cuya implementación fue parcial, los marcos orientadores de la acción estatal en cada país de la región resultaron incompletos, fragmentados y divergentes.

Además de esto, de modo simultáneo, el advenimiento de la globalización y la de un amplio mosaico de acuerdos regionales, la emergencia de la sociedad en red y de una democracia marcadamente poliárquica han aplanado el triángulo Estado-mercado- sociedad, envejecido la dicotomía público-privado y elevado el perfil de las demandas ciudadanas hacia los gobiernos de turno de la región.

---

<sup>1</sup> Los últimos datos de Latinobarómetro 2012 (Corporación Latinobarómetro, Chile) y del Barómetro de las Américas (Proyecto LAPOP/Universidad de Vanderbilt, EEUU) demuestran una preocupante tendencia a la baja en estos criterios: (a) el apoyo a la democracia como forma de gobierno es bastante estable pero se ha reducido levemente desde 2012; (b) de todas las instituciones, la confianza en las elecciones ha sufrido la reducción más grande entre 2012 y 2014, (c) el sistema de justicia tiene el menor nivel de confianza del público y esa confianza se ha reducido más que ninguna otra desde 2012, (d) niveles previamente estables de actitudes favorables a la estabilidad democrática declinaron, mientras que las actitudes que ponen en riesgo a la democracia crecieron dramáticamente y (e) la confianza no se ha incrementado en ninguna de estas instituciones desde 2012 y, en la mayoría de los casos, se ha reducido.

En el campo de la gestión pública, la tarea de gobernar se ha vuelto mucho más compleja en los últimos años. Las demandas ciudadanas hacia el Estado han escalado al ritmo de la inclusión de grupos sociales antes marginados. El reconocimiento de nuevas identidades y géneros han fragmentado estas demandas en un mosaico de providencias requeridas por toda e cada comunidad. La apertura de las economías a flujos transnacionales de datos, bienes, servicios y (algunas) personas ha reducido la autonomía decisoria de los gobiernos nacionales y, al mismo tiempo – impulsado la emergencia de actores no-territorializados (las empresas transnacionales, las ONGs globales y el crimen organizado) que imponen a los gobiernos de turno una coordinación efectiva de políticas a nivel regional

Desde la perspectiva de los funcionarios públicos a cargo de entregar las promesas de la democracia (traducidas en el mayor bien posible para el mayor número, salvaguardando el derecho de las minorías políticas), estos cambios de fondo han generado un reto sin igual: entregar de manera efectiva (eficaz y eficiente) una diversa gama de servicios públicos de creciente complejidad a un número también creciente de beneficiarios – superando un amplio conjunto de obstáculos, entre ellos:

(a) Vigencia de marcos jurídico-legales, institucionales y organizativos del sector público estatal en nivel su óptimo<sup>2</sup> – cuya reforma amplia y continuada ya no es políticamente viable;

(b) Espacio fiscal limitado y espacio de maniobra reducido<sup>3</sup> para implementar políticas públicas de manera autónoma<sup>4</sup>; debido a la presencia de externalidades negativas y mayor volatilidad del escenario externo;

(c) Mayor fragmentación social elevando la complejidad para la adecuada focalización de las políticas públicas – creando nuevas incertidumbres acerca de que incentivos usar, que resultados buscar y que cambios de comportamiento promover; y

(d) Mayor presión social desde una ciudadanía más activa, más desconfiada e impaciente, organizada en redes de grupos de interés y/o de identidad que se activan y desactivan por medio de las redes sociales de acuerdo con la afectación de intereses difusos particulares.

En el ámbito del *servicio civil*, la diversificación productiva, la especialización funcional, la apertura de las economías, la fragmentación social y el surgimiento de actores

---

<sup>2</sup> Se refiere a marcos-legales cuyo perfeccionamiento fue interrumpido, resultando en la vigencia una versión menos ambiciosa, por debajo del nivel óptimo.

<sup>3</sup> Traducción libre del inglés: “policy space”.

<sup>4</sup> Se trata de una autonomía relativa. Para una discusión de los tipos de autonomía estatal en el ámbito de las políticas de desarrollo, ver Evans, Peter (1995). *Embedded Autonomy: states and industrial transformation*. New York. Princeton. 1<sup>st</sup>. edition

transnacionales han resultado en mayor complejidad en la tarea de diseñar políticas y programas públicos.

Finalmente, desde la perspectiva de la academia, estos profundos cambios en el escenario económico, político y social de América Latina han puesto en cuestión el tradicional modelo de Westminster<sup>5</sup> y la llamada “Nueva Gestión Pública” (del inglés, “New Public Management - NPM”)<sup>6</sup> como marcos de orientación general del “que hacer” en la administración pública. La emergencia de la sociedad en red y los últimos avances de la ciencia del comportamiento (*behavioral sciences*) han impulsado una nueva era de gobiernos efectivos: más abiertos, más sencillos, más cercanos.

Desde la perspectiva de los grupos sociales que demandan mayor *participación ciudadana*, la restauración de la democracia, la crisis fiscal de los años y la fatiga política de las reformas estructurales ha elevado la presión social sobre el Estado y disparado las demandas ciudadanas junto a los gobiernos de turno. Los ciudadanos piden todo, al mismo tiempo y ahora. Piden más. Ya no quieren ser beneficiarios de las políticas o estar informados de las decisiones públicas. Quieren (i) participar en la identificación del problema y de su diagnóstico, (ii) involucrarse en diseño de políticas públicas y en la selección de sus instrumentos y (iii) colaborar directamente en la entrega de los servicios públicos en sus comunidades.

Ya no cabe duda de que, en el siglo XXI, la sustentabilidad de la democracia depende de una gestión pública efectiva, de un servicio civil capaz y de una participación ciudadana activa. Es en este nuevo ambiente que los gestores públicos, los servidores civiles y los ciudadanos son llamados a colaborar de manera innovadora para construir la democracia del futuro con base en Buen Gobierno.

Esta construcción requerirá:

- (a) creciente descentralización y/o devolución de recursos y decisiones públicas a las comunidades con base en un democracia deliberativa y subsidiaria;
- (b) nuevas formas de interacción permanente entre poder público y la ciudadanía para adaptar servicios públicos descentralizados a las idiosincrasias tanto de comunidades y grupos de identidad; tales como el diseño colaborativo de políticas públicas

---

<sup>5</sup> Se entiende por “Modelo de Westminster”, un modelo de función pública de tipo weberio (burocrático) donde un servicio civil independiente ofrece orientación de carácter técnico a las decisiones políticas tomadas por representantes legislativos nombrados para el ejercicio de mandato en el Poder Ejecutivo (por ejemplo, como ministros) y, concomitantemente, implementa dichas decisiones con un elevado grado de autonomía operativa – aún que con discreción limitada.

<sup>6</sup> Para una breve definición de la NPM y sus aplicaciones en América Latina, ver Polidano (1999). *The new public management in developing countries*. IDPM Public Policy and Management Working Paper no. 13. November 1999. Manchester: University of Manchester.

- (c) un nuevo tipo de servicio civil dotado de un nuevo abanico de habilidades directivas y capacidades técnicas para lidiar con la complejidad y la urgencia de los problemas públicos; tales como la formación continuada en las llamadas “habilidades blandas” y “competencias digitales”
- (d) Un nuevo tipo de participación ciudadana – más allá de las audiencias y consultas públicas – no solamente más activa, pero todavía más informada y capacitada para colaborar en las complejas decisiones hoy tan comunes en la esfera pública.
- (e) Un nuevo tipo de colaboración público-privada – más de las obras públicas y servicios de infraestructura – que alcance a esfera de la provisión de servicios públicos como salud, educación, saneamiento y seguridad tomando en cuenta elementos idiosincráticos, tales como la identidad y la multiculturalidad.

Para vencer este desafío, investigadores y expertos están llamados a construir un nuevo paradigma teórico capaz de abarcar las relaciones entre las organizaciones del sector público y este nuevo y complejo tejido social.

## **2. Gobierno Abierto e Innovación en la Gestión Pública Descentralizada**

Para lidiar con gobiernos menos autónomos, ciudadanos más impacientes y gestión pública más compleja, es muy común decir que necesitamos de *innovación en el sector público*<sup>7</sup>.

Entre las innovaciones que vienen cobrando fuerza en los últimos años se pueden destacar los mecanismos y herramientas de Gobierno Abierto.

El “Gobierno Abierto” plantea una gobernanza más democrática, horizontal y descentralizada, que favorece la participación ciudadana, promueve la transparencia e impulsa la colaboración público-privada por medio de uso de la tecnología como herramienta de coordinación de la acción colectiva, con el fin de mejorar la efectividad de las políticas públicas.

El Gobierno Abierto es una herramienta que busca, de manera simultánea: (a) reestablecer la confianza ciudadana en el gobierno, (b) aumentar los niveles de legitimidad y

---

<sup>7</sup> Un largo abanico de ejemplos y estudios de caso en innovación en la gestión y la administración pública está disponible en UN (2006) *Innovations in Governance and Public Administration: replicating what works*. New York: UN. 1st edition.

compromiso, (c) asegurar mejores resultados a menor costo, (d) incrementar la equidad y la descentralización en el proceso de decisión de políticas públicas, (e) incentivar la innovación y generar nuevas actividades económicas y (f) fomentar la efectividad en la entrega de los servicios públicos

El Gobierno Abierto es una herramienta especialmente potente cuando puesta al servicio de la gestión pública descentralizada y/o de la gestión pública municipal/local. Los resultados de la apertura de los gobiernos a nivel local son potenciados por factores relacionados a la subsidiariedad. La cercanía de poder público con los ciudadanos permite una identificación más temprana y precisa de los problemas que afligen cada comunidad; mejor focalización y mayor impacto de las soluciones diseñadas a la medida de las localidades, un control social más efectivo desde la ciudadanía y la generación de un clima de confianza y compromiso entre los ciudadanos y las autoridades políticas.

Según el concepto operativo impulsado por la OECD, el Gobierno Abierto contempla 3 dimensiones de apertura: la transparencia y el acceso a la información pública (datos abiertos), la participación ciudadana (decisiones abiertas) y la colaboración público-privada (servicios abiertos).

La transparencia contempla las herramientas que permiten a los ciudadanos observar, entender y acompañar el desempeño de las autoridades en la tarea de dar gobierno, tales como los portales/plataformas de transparencia de datos y los semáforos de rendición de cuentas acerca de los avances en investimentos públicos y desempeño organizacional.

Cuando realizada desde lo “local”, la transparencia viabiliza un control social particularmente potente: las metas suelen ser más “aterrizadas” (sencillas, atribuibles, verificables), la rendición de cuentas desde los gobiernos más frecuente y la presión por el cumplimiento de los compromisos más intensa.

Desde el inicio de la década varios gobiernos de la región a nivel nacional y local han diseñado e implementado diversas iniciativas (aún que incipientes y desarticuladas) de apertura de datos públicos de modo permitir que las informaciones entonces bajo el dominio público puedan accederse por agentes privados. Sin embargo, en la amplia mayoría de los casos, dicha “apertura” se ha hecho para dar cumplimiento a recomendaciones emanadas de agencias internacionales y políticas nacionales, por medio de la simple digitalización de los datos - sin una preocupación legítima con la interoperabilidad de las bases, de la usabilidad (descripción, captura y compilación de los datos) y auditabilidad (actualidad y trazabilidad) por los usuarios finales.

**Para innovar en materia de transparencia a nivel local**, la gestión pública descentralizada debe incentivar – y, si posible, capacitar – las organizaciones no-

gubernamentales/comunitarias la compilación secundaria y crítica responsable de los datos. Este “juego (cooperativo) con los datos” puede revelar nuevos “insights” hasta entonces desconsiderados por el poder público y retroalimentar las decisiones acerca de los servicios públicos brindados de manera descentralizada o por medio del poder público local.

La participación contempla las herramientas que permiten al poder público consultar, deliberar y diseñar políticas con el aporte organizado e informado los ciudadanos, tales como las audiencias públicas, las juntas de vecinos y comités ciudadanos, los presupuestos participativos y los recién surgidos laboratorios de innovación pública.

Cuando realizada desde lo “local”, la participación ciudadana viabiliza la elaboración de políticas, programas y servicios públicos particularmente efectivos: la identificación de beneficiarios es más precisa, la priorización de las inversiones públicas gana en legitimidad, el uso de recursos escasos resulta más eficiente.

Nuevamente, desde el inicio de la década varios gobiernos de la región a nivel nacional – y, particularmente, local – han implementado diversas iniciativas (aún que incipientes y desarticuladas) de apertura de las decisiones datos abiertos de modo a dejar que la voz que emana de espacios de democracia deliberativa pueda incrementar la capacidad de respuesta del gobierno ante a demandas ciudadanas crecientes, complejas y fragmentadas de las poblaciones. Sin embargo, en algunos casos, dicha “apertura” ha resultado en bloqueo de reformas orientadas al cambio y la inclusión por grupos de influencia que suelen organizarse para garantizar una mayoría política en estos espacios en favor del “estatus quo”, obstaculizando el avance de reformas e innovaciones “a la sombra de las mayorías silenciosas”.

**Para innovar en materia de participación a nivel local**, la gestión pública descentralizada debe incentivar la participación de grupos vulnerables, empoderar segmentos sociales apáticos/desinteresados (tales como los jóvenes de barrios periféricos en las zonas urbanas) y, si posible, invertir en la creación de plataformas en línea de participación ciudadana que combinen “lo virtual” (con base en redes sociales) y “lo real” (con base en comités/juntas de vecinos)

Finalmente, la colaboración contempla herramientas que permiten la cooperación entre poder público, el sector privado, las organizaciones del tercer sector, movimientos sociales y comunitarios en la tarea de la entrega servicios públicos de manera adecuada y oportuna, tales como las alianzas público-privadas, las concesiones y permisiones y los contratos de gestión y de impacto social.

Cuando realizada desde “lo local”, la colaboración público-privada puede ampliar la cobertura dos los servicios públicos hacia áreas geográficas, comunidades y grupos de

beneficiarios excluidos. Concesionarios privados o cooperativas de profesionales pueden explorar bajo contratos de gestión la provisión de servicios a nichos de mercado donde la escala mínima eficiente para actuación directa del sector público no esté presente. Organizaciones no-gubernamentales pueden coorganizar la entrega de los servicios públicos en modalidades convenientes a grupos con singularidades cultural o en zonas de conflicto donde la presencia de agentes del Estado represente un riesgo eminente.

**Para innovar en materia de colaboración local**, la gestión pública descentralizada debe apoyar a los agentes de cambio local en su fortalecimiento institucional y en la adquisición de capacidades técnicas para (co)operar programas públicos de manera duradera, sostenible y en conformidad con los estándares de calidad e integridad requeridos en la gestión de lo público.

### **3. Promoviendo la Innovación Pública desde la OEA**

En respuesta a estos desafíos hacia la innovación en el sector público, la Organización de los Estados Americanos (OEA) – por medio de su Departamento para la Gestión Pública Efectiva (DGPE) y de la Escuela de Gobierno (EdG) – viene implementando actividades para desarrollar sistemas y mecanismos institucionales para analizar y compartir iniciativas innovadoras en gestión pública entre sus Estados-miembros.

Se trata de una estrategia que está siendo desarrollada de manera integrada con base en distintas *líneas de acción* correlacionas que incluyen el apoyo:

- (a) al dialogo, el aprendizaje mutuo y a la cooperación horizontal entre sus países miembros alrededor de las experiencias exitosas de implementación de políticas públicas y de la gestión pública nacionales, departamentales y locales;
- (b) la creación, fortalecimiento y/o transferencia de capacidades estatales a través de asistencia técnica a organismos gubernamentales de los distintos niveles administrativos (nacional, departamental, local) de sus Estados miembros; y
- (c) la gestión y generación de conocimiento a través de investigación y oferta de entrenamiento conjunto con prestigiosas universidades de la región – destinadas especialmente a líderes públicos emergentes, poblaciones locales y comunidades vulnerables que, de otro modo, no tendrían acceso a oportunidades de formación similares.

Sus componentes ilustran el compromiso de la Organización con una modalidad de provisión de apoyos que privilegie:

- (a) el aprendizaje colaborativo por pares, en lugar de la prescripciones y recetas preconcebidas asociadas a condicionalidades;
- (b) la búsqueda de soluciones “hechas a la medida” en detrimento de soluciones homogéneas. Soluciones construidas desde la experiencia, sabiduría y recursos ya disponibles a nivel local – y, por lo tanto, adecuadas a las distintas realidades locales presentes en cada Estado-miembro; y
- (c) el compromiso político de más alto nivel con las transformaciones pretendidas – siempre asociado a las recomendaciones de carácter predominantemente técnico acerca de las soluciones innovadoras por implementar.

Entre estos componentes, se pueden destacar:

(1) *Mecanismo de Cooperación Interamericana para la Gestión Pública Efectiva (MECIGEP)*: El MECIGEP es una iniciativa que busca crear un espacio de diálogo sistemático entre expertos gubernamentales y autoridades de los países miembros de la OEA en temas de gestión pública – tal como ya lo tienen los países de la OECD o de la Unión Africana. En ese marco, además del importante valor de la cooperación multilateral, hay que fomentar y fortalecer la cooperación horizontal porque es en los espacios de mutuo aprendizaje en los que los países pueden identificar necesidades y oportunidades concretas de cooperación - que puedan suplirse por medio de cooperación bilateral o multilateral – facilitada por la OEA. Un segundo resultado esperado de dicho Mecanismo es identificar, seleccionar y comprometer aquellas contrapartes que tienen actualmente esta capacidad de realizar innovación o podrían adquirirla en el corto plazo. Los informes resultantes de este proceso de diálogo deberán servir como orientadores de futuras acciones de cooperación de la comunidad de donantes en nuestra región.

(2) *Observatorio de Estrategias y Mecanismos para la Gestión Pública Efectiva (OEMPE)*: el OEMPE es la construcción interactiva de un portal en el que se puedan mostrar las estrategias, herramientas y mecanismos en distintos temas de gestión pública desde la planificación, presupuesto, evaluación, servicio civil, participación ciudadana, entre otros de los países de las Américas. Este Observatorio sirve como una fuente permanente de consulta para los gobiernos y la comunidad académica y política que está emprendiendo innovaciones en sus políticas públicas.

(3) *Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva (PIGEP)*: Esta iniciativa realiza el reconocimiento anual de prácticas modelares en gestión pública y busca, identificar las experiencias innovadoras en las distintas administraciones públicas de las Américas con el fin de premiarlas, sistematizarlas, incentivarlas y promocionarlas como experiencias útiles transferibles a otras latitudes. En línea con la visión de

generación de conocimiento con base en el intercambio y aprendizaje mutuo, los premiados reciben la oportunidad de conocer experiencias modelares asemejadas en países de otros continentes.

(4) *Programa de Cooperación Técnica Directa al País*: programa de asistencia técnica directa de la OEA al país en materia de gestión pública. La asistencia es implementada con base en los documentos estratégicos que orientan la organización estratégica del Estado y según las metas prioritarias para el desarrollo institucional fijadas por el propio país beneficiario. Esta modalidad de asistencia se provee en línea con los principios de la Declaración de París 2005 y recomendaciones del Plan de Acción de Accra 2008. En 4 años de vigencia, se han desarrollado proyectos de cooperación en gestión pública en distintos países de las Américas, acumulando casos de éxito, tales como: (a) el rediseño organizacional del Ministerio de Cultura de Perú y del Servicio Estatal Autónomico en Bolivia, (b) apoyo a la implementación de la Ley de Transparencia y al marco-legal de las Alianzas Público-Privadas en El Salvador y (c) apoyo a la reforma de la autoridad nacional de servicio civil en Costa Rica, entre otras

(4) *Programas y Redes de Compras Públicas, Gobierno Electrónico y Registro Civil*: un conjunto amplio de distintas iniciativas para promover el gobierno electrónico a través de espacios de diálogo como la Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe (REALC) y la Red Interamericana de Compras Intergubernamentales (RICG); o por medio de asistencia técnica directa a través del Programa de Universalización de la Identidad Civil (PUICA), con resultados concretos y tangibles: (a) más de 50.000 cédulas de identificación y (b) más de una docena proyectos de modernización catastral municipal en Chile, Ecuador, Costa Rica, Venezuela, El Salvador, Perú, Bolivia, así como el actualización del 100% de la base catastral de países como Antigua y Barbuda, entre otros.

(5) *La Escuela de Gobierno de la OEA*: un espacio de formación presencial y en línea que se diferencia por su vocación de estudios aplicados, formadora de la nueva generación de líderes públicos de las Américas, con cuerpo docente/instructores formado por funcionarios públicos de los países miembros OEA, contenidos enfocados en capacidades técnicas para la innovación de políticas públicas y habilidades directivas en gestión de la viabilidad política de la políticas públicas, metodologías de enseñanza innovadoras (por ejemplo, estudios-de-caso, juegos de roles y caja de herramientas), y aprendizaje con base en proyectos individuales o colectivos de intervención tutorados por expertos y aplicados a la realidad local de los estudiantes.

Estas iniciativas ilustran el grande abanico de necesidades y potencialidades de la innovación en materia de gestión pública descentralizada en nuestro continente. Para enfrentarlas, la convergencia de esfuerzos de gobiernos nacionales, organizaciones (sub)regionales y cooperantes internacionales es condición *sin ni qua non* para la

reactivación de un nuevo ciclo de reformas del sector público en las Américas. Un ciclo de reformas distinto: que supere las falsas dicotomías del pasado reciente – el Estado burocrático (máximo e ineficiente) vs. Estado neoliberal (mínimo e ineficaz) – y proyecte un Estado servidor e innovador: más capaz, más abierto, más sencillo y más eficaz en la atención a las demandas de quien más de él necesita. Y que, sobre todo, alcance al ciudadano en su vecindario, haciéndole protagonista de una transformación subsidiaria, originada desde sus condiciones objetivas de vida en la comunidad de la cual participa.

## Referencias

Andrews, Matt (2013). *The limits of institutional reform in development: changing rules for realistic solutions*. Capítulos 3, 4 y 5. Cambridge: New York.

BID (2013a). *El mundo de los senderos que se bifurcan: América Latina y el Caribe ante los riesgos económicos globales*. BID: Washington-DC.

BID (2013b). *Rethinking Reforms: How Latin America and the Caribbean Can Escape Suppressed World Growth*. BID: Washington-DC.

Buchanan, Richard (1992). *Wicked Problems in Design Thinking*. Design Issues Vol. 08, no. 02 (Spring, 1992). MIT Press.

Caravannis, Elias (2011). *Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems: 21st-Century Democracy, Innovation, and Entrepreneurship for Development*. Springer: London. 1<sup>st</sup> edición.

Carlson, Lon (1996). *Microeconomics*. New York: McGraw-Hill. 1<sup>st</sup> edición.

CEPAL (2011). *Perspectivas Económicas de América Latina 2012*. Santiago de Chile: ILPES. 1<sup>st</sup> edición.

Corduneanu-Huci, Carolina et al (2013). *Understanding Policy Change: how to apply political economy concepts in practice*. Washington-DC: The World Bank. Capítulo XI.

De Masi, Domenico (1999). *A emoção é a regra: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950*. São Paulo: José Olympio. 1<sup>ra</sup>. edição. [edición brasileña]

Donahue, John & Zeckhauser, Richard (2011). *Collaborative Governance: private roles for public goods in turbulent times*. New Jersey: Princeton. 1<sup>st</sup>. edición.

Evans, Peter (1995). *Embedded Autonomy: states and industrial transformation*. New York. Princeton. 1<sup>st</sup> edición.

Eggerston, Thrainn (2005). *Imperfect Institutions: possibilities and limits of reform*. Ann Arbor: University of Michigan Press. 1<sup>st</sup> edición.

Gladwell, Malcom (2000). *The tipping points: how small things can make a big difference*. New York: Little Brown. 2<sup>nd</sup>edition. Capítulo 4.

IDB (2007) *The State of State Reform in Latin-America*. Washington-DC: Inter-American Development Bank. 2<sup>nd</sup>edition.

Krause, Paul (2013). *Of institutions and butterflies: is isomorphism in developing countries necessarily a bad thing?* ODI Background Note. April 2013. London: Oversea Development Institute.

Levitsky, Steven (2012). *Building Institutions on Weak Foundations: Lessons from Latin-America*. Mimeo.

Lipsky, Michael (2010). *Street-Level Bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. Russel London: Sage-Russel. 1<sup>st</sup>edition.

OCDE (2012). *Transforming the State for Development*. OECD Latin-American Outlook 2012. OECD: Paris. 1<sup>st</sup>edition.

O'Donnel, Guilherme (1996). *Illusions about consolidation*. Journal of Democracy 7(2): 34-51, Washington-DC: John Hopkins University Press.

Olson, Mancur (1971). *The Logic of Collective Action*. Cambridge: Harvard University Press. 1<sup>st</sup>edition.

Ostrom, Elionor (1990). *Governing the Commons: the evolution of institutions for collective action*. New York: Cambridge University Press. 1<sup>st</sup>. edition.

Polidano, Charles (1999). *The new public Management in developing countries*. IDPM Public Policy and Management Working Paper no. 13. November 1999. Manchester: University of Manchester.

Schumpeter, Joseph (1943). *Capitalism, socialismo and democracy*. Cambridge: Harvard University Press. 1<sup>st</sup>edition.

UN (2006). *Innovations in Governance and Public Administration: replicating what works*. New York: UN Department for Economic and Social Affairs. 1<sup>st</sup>edition.

Youn, Hyejin; Bettencourt, Luis; Strumsky, Deborah at alli (2014). *Invention as a Combinatorial Process*. The Institute for New Economic Thinking at Oxford University. Mimeo.