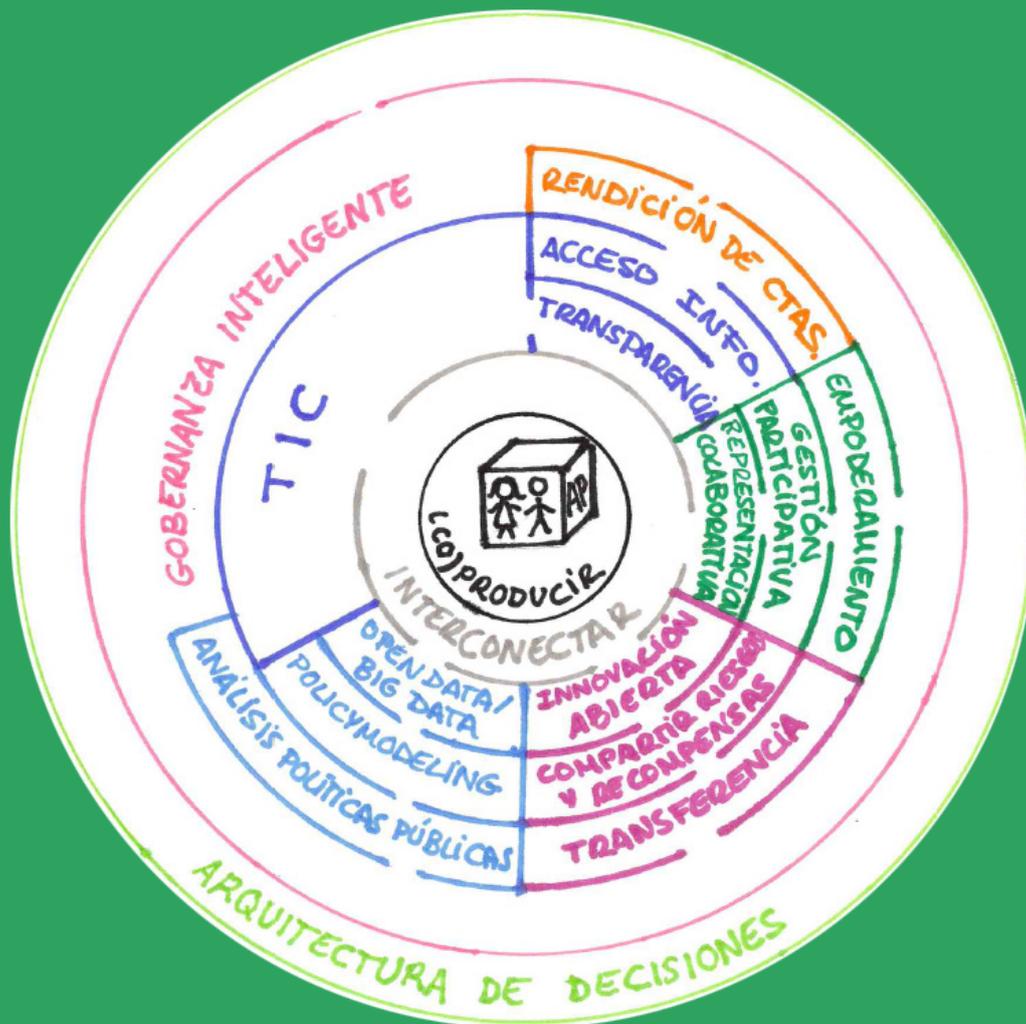


# NUEVAS TENDENCIAS EN ESTRATEGIA DE SERVICIO EN EL SECTOR PÚBLICO

#INnovagob  
NovaGob Estudios



**Adrián Vicente Paños**  
Universitat Politècnica de València

**Fernando González Ladrón de Guevara**  
Universitat Politècnica de València

## ÍNDICE

<b>1. Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Metodología.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Resultados .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Diálogo y conclusiones.....</b>	<b>12</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>16</b>
<b>Anexo 1. Reconocimiento de contribuciones .....</b>	<b>17</b>
<b>Anexo 2. Preguntas del Cuestionario .....</b>	<b>19</b>
<b>Anexo 3. Infografía sobre nuevas tendencias en estrategia de servicio.....</b>	<b>20</b>

### Nota de los Autores:

Este estudio ha sido sometido a revisión abierta y colaborativa tras la publicación inicial de la versión 1.0 en noviembre de 2016. En consecuencia, tras las oportunas correcciones y revisiones, ha sido publicado en febrero de 2017.

## RESUMEN

# 121 CUESTIONARIOS RECIBIDOS DE DISTINTOS NIVELES DE ADMINISTRACIÓN Y ROLES ORGANIZATIVOS

Espíritu intraemprendedor: busca cómo construir valor público a partir de la mejora de procesos, tecnología, *marketing*, servicios o alianzas y redes existentes

Competencias genéricas:	Nuevas tendencias en estrategia de servicio, Horizonte 2032:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprendizaje continuo y permanente</li> <li>2. Actitud innovadora e intraemprendedora</li> <li>3. Liderazgo en red y trabajo en equipo</li> <li>4. Habilidades para generar alianzas y redes</li> <li>5. Resolución de problemas/ negociación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestación proactiva de servicios públicos</li> <li>2. Liderazgo facilitador</li> <li>3. Desburocratización radical</li> <li>4. Inclusión de las redes sociales con una vertiente interna y externa</li> <li>5. Programas de formación especializada dirigidos a personas con responsabilidades directivas</li> <li>6. Diseño de la acción pública desde los principios de inclusión, diversidad y accesibilidad</li> </ol>
Competencias específicas:	Propuestas de implementación:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visión estratégica/orientación a la ciudadanía</li> <li>2. Evaluación de políticas públicas, planificación y control</li> <li>3. Gestión de personas</li> <li>4. Gestión de la innovación</li> <li>5. Dirección y gestión de proyectos, metodologías ágiles</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Observar y divulgar lo que ya hace la sociedad civil</li> <li>2. Desburocratización administrativa</li> <li>3. Fomentar espacios de diálogo abierto y escucha empática real</li> <li>4. Observar, preguntar, escuchar y cocrear</li> <li>5. Buena gestión del amor</li> <li>6. <i>Hacking</i> inside</li> </ol>

## 1. INTRODUCCIÓN

Las nuevas tendencias en gestión pública, especialmente en estrategia de servicio, tratan de abrir la gestión a una dimensión más social, abierta y colaborativa: ¿Hacia la Gobernanza pública inteligente? Este nuevo paradigma basa su propuesta de construcción de valor público en una relación más dinámica y creativa entre ciudadanía-Administración en la que la ciudadanía está llamada de forma abierta (*crowdsourcing*), a asumir el rol de empoderarse y, por extensión, a ejercer un papel proactivo en los procesos de toma de decisiones públicas y de coproducción de servicios.

En la sociedad red las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) potencian un efecto multiplicador de la cooperación y la colaboración en proyectos de innovación abierta y gestión participativa-colaborativa con y en la Administración. Pese a este potencial, en la actualidad se evidencia en el sector público la necesidad de explorar y explotar las redes sociales, no únicamente en su variante tecnológica, poniendo especial énfasis en las personas y en su capacidad para dinamizar alianzas y redes, a nivel interno y externo de la organización, con el objetivo de construir confianza a partir de una escucha empática real de forma proactiva con especial atención a los principios de inclusión, diversidad y accesibilidad en el co-diseño de la acción pública.

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1 Grupo de personas expertas

Para identificar aquellas nuevas tendencias en estrategia de servicio que adoptarán en el horizonte de 2032 las diferentes organizaciones públicas a nivel local, regional o nacional, en España, que puedan facilitar el desarrollo de una Gobernanza inteligente y la innovación abierta se ha configurado un grupo de personas expertas. Componen el panel un grupo heterogéneo de expertos y expertas formado por diez profesionales, en paridad por razón de género, de reconocidas competencias en el ámbito académico y de la investigación, por una parte, y acreditada experiencia profesional en las organizaciones públicas y en sus relaciones con la sociedad, por otra parte.

Estas personas expertas están involucradas en proyectos de desarrollo de nuevos servicios en el sector público, prestación de servicios públicos innovadores, y son actores y actrices clave que intervienen en los procesos de configuración de la agenda pública y de toma de decisiones públicas.

### 2.2 Cuestionario

Atendiendo a la creación de una perspectiva integrada basada en los elementos comúnmente detectados a partir de la primera Circulación del Grupo de personas expertas segmentado por niveles de gestión (local, Comunidades Autónomas y estatal), incluyendo a la academia y a *hackers*, se predefinieron las siguientes variables: (1) administración y gestión, (2) actitud innovadora e intraemprendimiento, (3) competencias, (4) nuevas tendencias y (5) Gobernanza inteligente e innovación abierta.

#### Los objetivos del Cuestionario son:

1. Analizar los elementos comúnmente detectados en las organizaciones públicas españolas en materia de actitud innovadora e intraemprendimiento.
2. Priorizar las competencias genéricas y específicas para el desarrollo e implementación de nuevas estrategias de servicio en la Administración Pública en el horizonte 2032.
3. Proyectar el potencial que presentan diferentes estrategias de servicio en el horizonte 2032 como facilitadoras del desarrollo de una Gobernanza inteligente y la innovación abierta, así como de sus factores clave.

El público objetivo del Cuestionario son las personas que trabajan en y con la Administración Pública independientemente de su rol en la organización (perfiles técnicos, directivos públicos, profesionales in(ter)dependientes, etc.). El Cuestionario permaneció abierto entre el 7 y el 25 de noviembre de 2016. Respondieron a este Cuestionario 121 personas. Esta aproximación cuantitativa es utilizada en el proceso de reflexión del grupo de personas que participan en este estudio con el objetivo de facilitar dicho proceso con un carácter prospectivo y exploratorio.

### 2.3 Grupo de enfoque

Finalmente, a partir del avance de los resultados del Cuestionario sobre nuevas tendencias en estrategia de servicio, se realizó un Encuentro digital para detectar las primeras impresiones y reacciones ante nuevos servicios y estimular nuevas ideas (creativas) en relación con servicios ya existentes. Para dinamizar este proceso se ha seleccionado un grupo de diálogo configurado por seis personas atendiendo nuevamente a los diferentes niveles de gestión (local, Comunidades Autónomas y estatal) de un Estado compuesto como es el caso español, incluyendo a la academia. También se ha tratado que la composición sea paritaria entre hombres y mujeres.

### Los objetivos del Encuentro digital son:

1. Analizar la situación actual de las nuevas tendencias en estrategia de servicio, a partir de los resultados del Cuestionario.
2. Determinar propuestas concretas de implementación de nuevas tendencias en estrategia de servicio que puedan facilitar el desarrollo de la Gobernanza inteligente y la innovación abierta en organizaciones públicas.
3. Identificar las amenazas y oportunidades que presenta el impulso, y la sostenibilidad, de las nuevas tendencias en estrategia de servicio en el sector público.

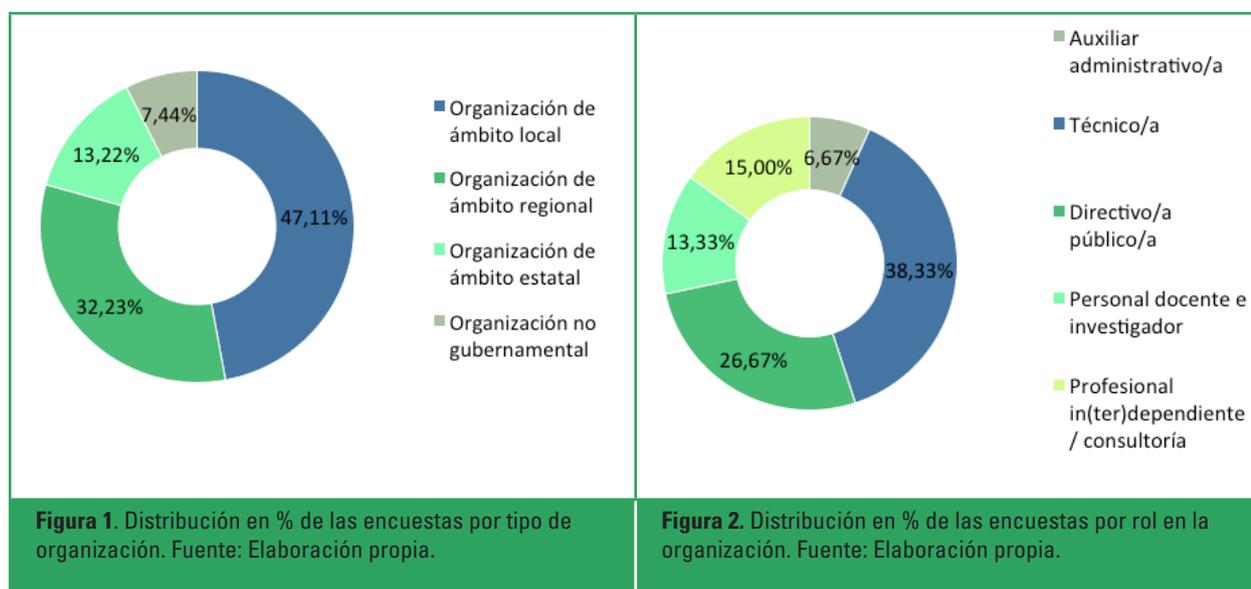
El Encuentro digital se realizó el 15 de diciembre, con una duración total de 98 minutos, a través de Hangouts. Se puede ver el encuentro completo en el siguiente enlace: [Estrategias para construir valor público: ¿Hacia un cambio de paradigma para una Administración inteligente, abierta y colaborativa?](#)

## 3. RESULTADOS

### 3.1 Gestión y Administración Pública

Con la finalidad de observar el posible grado de desarrollo y adopción de las variables: (1) actitud innovadora e intraemprendimiento, (2) competencias, (3) nuevas tendencias y (4) Gobernanza inteligente e innovación abierta en el sector público se segmenta al público objetivo del Cuestionario sobre nuevas tendencias en estrategia de servicio atendiendo a su tipo de organización y rol organizativo. El mayor número de respuestas al Cuestionario se ha registrado en organizaciones de ámbito local, con 57 participantes (47,11%). Esto podría deberse al peso significativo que tiene la Administración local en el contexto español, con 8.127 municipios, a partir del Instituto Nacional de Estadística, véase Figura 1.

Se ha identificado que existe un gran interés por parte de técnicos y directivos públicos en esta materia, con 32 y 46 respuestas respectivamente. Esto podría deberse a que (1) los perfiles de técnico y directivo público podrían ser los más representativos en la Comunidad NovaGob, la comunicación y la llamada abierta a la participación en esta red social han podido tener una incidencia decisiva en el perfil del rol organizativo y, finalmente, (2) el carácter técnico e innovador de este Cuestionario ha podido suponer un freno a la hora de motivar la participación de otros perfiles organizativos del núcleo operativo, véase Figura 2.



### 3.2 Nuevas tendencias en estrategia de servicio

A partir de 10 nuevas estrategias de servicio identificadas por un grupo de personas expertas, según su importancia, mediante un método cualitativo como es la Técnica Delphi, se pretende proyectar su potencial en el horizonte 2032 como estrategias facilitadoras del desarrollo de una Gobernanza inteligente y la innovación abierta, así como analizar las alianzas y redes necesarias para su desarrollo: (1) en la propia organización pública, (2) en el entorno de la organización pública, a nivel exterior, y (3) en la colaboración público-privada, entre administraciones públicas y sociedad civil.

Las estrategias de servicio que puedan facilitar el desarrollo de una Gobernanza inteligente y la innovación abierta, en el horizonte 2032, se caracterizan principalmente por la colaboración público-privada, entre administraciones públicas y sociedad civil (compuesta tanto por ciudadanos particulares como por organizaciones no gubernamentales y organizaciones privadas). En este contexto se puede destacar la prestación proactiva de servicios públicos facilitando a las personas interesadas aquellos trámites que se puedan desarrollar sobre la base de la información que conste en los sistemas de información de la organización (71,90%).

En cambio, se requerirían alianzas y redes en la propia organización para facilitar un liderazgo facilitador del cambio capaz de movilizar a las personas para afrontar problemas complejos, liderar orientando y empoderando a las personas empleadas (71,90%). Estas nuevas estrategias también requerirían de una desburocratización radical, es decir orientar la generación de valor público hacia la integración de sistemas y procesos de gestión de la información que ofrezcan una atención personalizada a la ciudadanía simplificando trámites y procedimientos, asumiendo una desconcentración del poder (70,25%). En la Figura 3 se describen las principales nuevas tendencias en estrategia de servicio identificadas tras el análisis de los datos del Cuestionario.

<h1>6</h1> <h2>NUEVAS TENDENCIAS EN ESTRATEGIA DE SERVICIO</h2>	
<p><b>1.</b> Prestación proactiva de servicios públicos facilitando a las personas interesadas aquellos trámites que se puedan desarrollar sobre la base de la información que conste en los sistemas de información de la organización</p>	<p><b>4.</b> Inclusión de las redes sociales con una vertiente interna: comunicación, información entre miembros, y con una vertiente externa: comunicación, información, participación y colaboración entre ciudadanos/as y Administración</p>
<p><b>2.</b> Liderazgo facilitador del cambio capaz de movilizar a las personas para afrontar problemas complejos: liderar orientando y empoderando a las personas empleadas</p>	<p><b>5.</b> Programas de formación especializada dirigidos a personas con funciones directivas en colaboración público-privada (gestión en red) e innovación democrática</p>
<p><b>3.</b> Desburocratización radical. Orientar la generación de valor público hacia la integración de sistemas y procesos de gestión de la información que ofrezcan una atención personalizada a la ciudadanía simplificando trámites y procedimientos. Desconcentración del poder</p>	<p><b>6.</b> Diseñar la acción pública desde los principios de inclusión, diversidad y accesibilidad</p>

**Figura 3.** Nuevas tendencias en estrategia de servicio. Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Gobernanza inteligente e innovación abierta

Actualmente el nuevo paradigma de Gobernanza pública inteligente presenta una propuesta de transformación pública hacia una Administración más social, abierta y colaborativa para obtener soluciones innovadoras y creativas que tratan de dar respuesta a los retos y desafíos de la gestión pública ajustándose de manera óptima a las necesidades y preferencias de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) sin renunciar a la eficacia, la eficiencia, la calidad y la ética. Como señala Criado (2016), este cambio de paradigma tiene una clara vocación hacia la incorporación de la ciudadanía en los procesos de deliberativos basados en redes colaborativas para construir valor público.

La actitud innovadora y el intraemprendimiento del personal al servicio de la Administración (4,36) se presentan como factores clave que podrían favorecer la apertura de procesos a la innovación en las organizaciones públicas. Además, el reconocimiento de un papel central de la ciudadanía como coproductora (4,05) de servicios y su incorporación en los procesos deliberativos basados en redes colaborativas (4,02) también podrían facilitar la apertura de procesos a la innovación en la Administración. En cuanto a los factores que determinarían el grado de desarrollo de instrumentos de Gobernanza inteligente e innovación abierta en las organizaciones públicas se pueden destacar el fomento de alianzas y redes en los ámbitos interno y externo de la organización (4,23), el fomento de una ciudadanía, personal técnico y político empoderados (4,14), y el fomento de la innovación y el intraemprendimiento (4,12), véanse Figura 4 y Figura 5.

Ítem	Descripción	Ponderación
1	La actitud innovadora y el intraemprendimiento del personal al servicio de la Administración	<b>4,36</b>
2	El reconocimiento de la ciudadanía como coproductora	<b>4,05</b>
3	La incorporación de la ciudadanía en los procesos deliberativos basados en redes colaborativas	<b>4,02</b>
4	La generación de espacios de hibridación y cocreación (laboratorios de gobierno/ ciudadanos) en los que colaboran ciudadanía, personal político y técnico	<b>3,99</b>
5	La compartición de riesgos y recompensas en un proceso de transferencia bidireccional	<b>3,47</b>

**Figura 4.** Factores que pueden favorecer la apertura de procesos a la innovación en las organizaciones públicas (Ponderación de 1 a 5). Fuente: Elaboración propia.

Ítem	Descripción	Ponderación
1	El fomento de alianzas y redes en los ámbitos interno y externo de la organización	<b>4,23</b>
2	El fomento de una ciudadanía, personal técnico y político empoderado	<b>4,14</b>
3	El fomento de la innovación y el intraemprendimiento	<b>4,12</b>
4	El fomento de estructuras organizativas horizontales en las que existe un alto grado de desconcentración del poder y autonomía en la toma de decisiones	<b>3,99</b>
5	El fomento de la distribución de poder entre los diversos actores y actrices que interactúan en los procesos de toma de decisiones públicas	<b>3,95</b>

**Figura 5.** Factores que determinan el grado de desarrollo de instrumentos de Gobernanza inteligente e innovación abierta en las organizaciones públicas (Ponderación de 1 a 5). Fuente: Elaboración propia.

### 3.4 Actitud innovadora e intraemprendimiento

Para analizar el intraemprendimiento desde una óptica asociada con la actitud innovadora se definen 2 dimensiones: la capacidad innovadora y la mentalidad de riesgo. El análisis de esta variable, a partir de Naranjo (2010), tiene el objetivo de identificar el grado de correlación entre los ítems: (1) intraemprendimiento, (2) comportamiento innovador y (3) aversión al riesgo. En la Figura 6 se muestra la ponderación de los diferentes ítems recogidos en el Cuestionario.

Existe una elevada correlación entre los participantes que consideran que tienen un espíritu intraemprendedor con la búsqueda de cómo construir valor público a partir de la mejora de procesos, tecnología, *marketing*, servicios o alianzas y redes existentes. Esto podría deberse a que los participantes relacionan su actitud proactiva para, por ejemplo, impulsar un nuevo servicio dentro de su organización aun asumiendo el riesgo de su bloqueo o su posible paralización con un espíritu de emprendimiento dentro de su organización.

También existe una elevada correlación entre los perfiles organizativos que tratan de aprender y aplicar técnicas innovadoras de gestión que sustituyen a las metodologías tradicionales con esta búsqueda de construcción de valor público a partir de la mejora de procesos, tecnologías, mercadotecnia, servicios o alianzas y redes existentes. Esto podría deberse a que el aprendizaje y capacitación de las personas al servicio de la Administración se orienta a la mejora continua de procesos y servicios que pueden verse retroalimentados por las alianzas y redes existentes.

Ítem	Descripción	Ponderación
1	Espíritu intraemprendedor	<b>4,18</b>
2	Busca cómo construir valor público a partir de la mejora de procesos, tecnologías, mercadotecnia, servicios o alianzas y redes existentes	<b>4,37</b>
3	Prefiere introducir nuevas ideas o propuestas de servicio aun corriendo el riesgo de su bloqueo o paralización	<b>4,17</b>
4	Trata de aprender y aplicar técnicas innovadoras de gestión que sustituyen a las metodologías tradicionales	<b>4,44</b>

**Figura 6.** Resultados de actitud innovadora e intraemprendimiento (Ponderación de 1 a 5). Fuente: Elaboración propia.

El 43,7% de los encuestados manifiesta que prefiere introducir nuevas ideas o propuestas de servicio aun corriendo el riesgo de su bloqueo o paralización, es decir presentan una aversión al riesgo muy alta, mientras que un 37,8% presentan una aversión al riesgo alta. Un total de 37 técnicos (31,93%) y 28 directivos públicos (23,53%) impulsarían nuevas ideas o estrategias de servicio en un contexto desfavorable. Esto podría deberse a que estos perfiles son los que pueden facilitar el proceso de adopción de una nueva idea o propuesta de servicio con atención a criterios técnicos que pueden salvar las barreras organizativas para su impulso y aplicación. Además, se les podría atribuir un rol proactivo a la hora de liderar estos procesos.

Se ha identificado que el 67,2% de las organizaciones han introducido nuevas líneas de servicios en los últimos 3 años en determinados servicios o unidades y que, además, un 19,3% introdujeron nuevas líneas de servicios en los últimos 3 años en toda la organización, véase Figura 7. Es en el ámbito local en el cual se han introducido un mayor número de nuevas líneas de servicios en los últimos 3 años, un 31,40% se introdujeron en determinados servicios o unidades, mientras que un 9,09% se introdujeron en toda la organización. Esto podría deberse a que en el ámbito local, con una representación del 47,11% en este estudio, puede haber una mayor autonomía y flexibilidad a la hora de desarrollar e implantar nuevas líneas de servicios, por ejemplo en materia de innovación colaborativa, véase en la Figura 8 el Caso de Zaragoza Activa.

Las Diputaciones Provinciales también podrían facilitar el proceso de adopción de nuevas líneas de servicios por otras entidades locales, véase el Caso de la Diputació de València. La introducción de nuevas líneas de servicio sigue una tendencia descendente en los ámbitos regional y estatal, mientras que se introdujeron un 23,97% de nuevas líneas de servicio en determinados servicios o unidades, un 4,96% se introdujeron en toda la entidad en el ámbito regional, un 8,26% y un 1,65% en el caso de la Administración

central del Estado. Además, se puede identificar, debido al peso de las organizaciones de ámbito regional con una representación del 32,23%, el efecto cohesionador que pueden tener estas organizaciones con las entidades locales en la introducción de nuevas líneas de servicios, véase el Caso de Irekia.

En cambio, en las organizaciones de ámbito estatal se podrían favorecer nuevas líneas de servicios que de forma transversal podrían afectar a toda la organización, aun teniendo en cuenta la posible rigidez de estas estructuras, por ejemplo las Ayudas al Dividendo Digital desarrolladas conjuntamente por Red.es y la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la información (2015) reconocidas por los Premios Innova Minetur. Estas organizaciones de ámbito estatal también pueden facilitar el desarrollo y adopción de nuevas líneas de servicios en el ámbito local de manera integrada, por ejemplo, mediante el desarrollo normativo, apoyo técnico, ayudas o subvenciones.

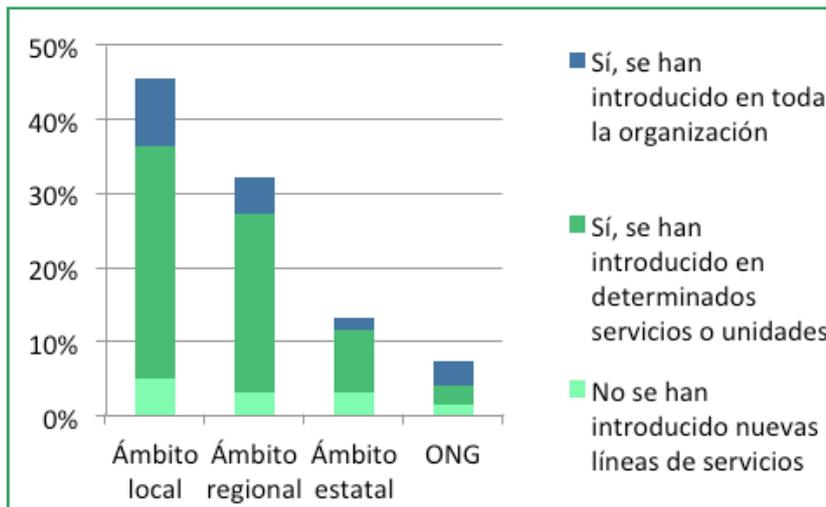


Figura 7. Introducción de nuevas líneas de servicios en los últimos 3 años en la organización. Fuente: Elaboración propia.

Aplicaciones prácticas de este supuesto serían el Plan Nacional de Ciudades Inteligentes de la Agenda Digital para España (2016), Ministerio de Industria, Energía y Turismo, a través de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, o el Portal de Transparencia en la Nube para Entidades Locales (2015), Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Por tanto, el ámbito local asumiría un papel activo en la introducción de nuevas líneas de servicios que se verían retroalimentadas por los esfuerzos de otras administraciones de ámbito supramunicipal. Finalmente, cabe destacar que es también en el ámbito local en el cual se han registrado mayores impactos en determinados servicios o unidades, con un 14,88% de cambios importantes y un 4,13% de cambios muy importantes.



**Gobierno Vasco: Irekia (2010)**

- Canal de comunicación directa entre la ciudadanía y la Administración a través de Internet
- Iniciativa multidepartamental de Gobierno Abierto



**Zaragoza Activa: La Colaboradora (2013)**

- Proyecto de economía colaborativa
- +200 colaboradores, +8.048 horas de intercambios solidarios



**GO! DIVAL: Proyecto 04 Transparencia 1.000 (2016)**

- Adaptación a la normativa en materia de Transparencia
- Servicio de asistencia a administraciones locales en Transparencia

Figura 8. Casos prácticos nuevas tendencias en estrategia de servicio. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los cambios que afectan a toda la organización se obtuvo una valoración de 6,61% de cambios importantes y un 2,48% de cambios muy importantes. Además, siguiendo el planteamiento del rol de cohesionador de las entidades autonómicas y de integrador de la Administración central, expuesto con anterioridad, podría mantenerse que la adopción de nuevas líneas de servicio que tienen un impacto moderado o importante en el ámbito estatal pueden tener un efecto cascada que aumente su impacto en las entidades de ámbito inferior, véase Figura 9. Esto podría deberse a que una heterogeneidad en la distribución organizativa podría dificultar la adopción de nuevas líneas de servicio de forma integrada en toda la organización.

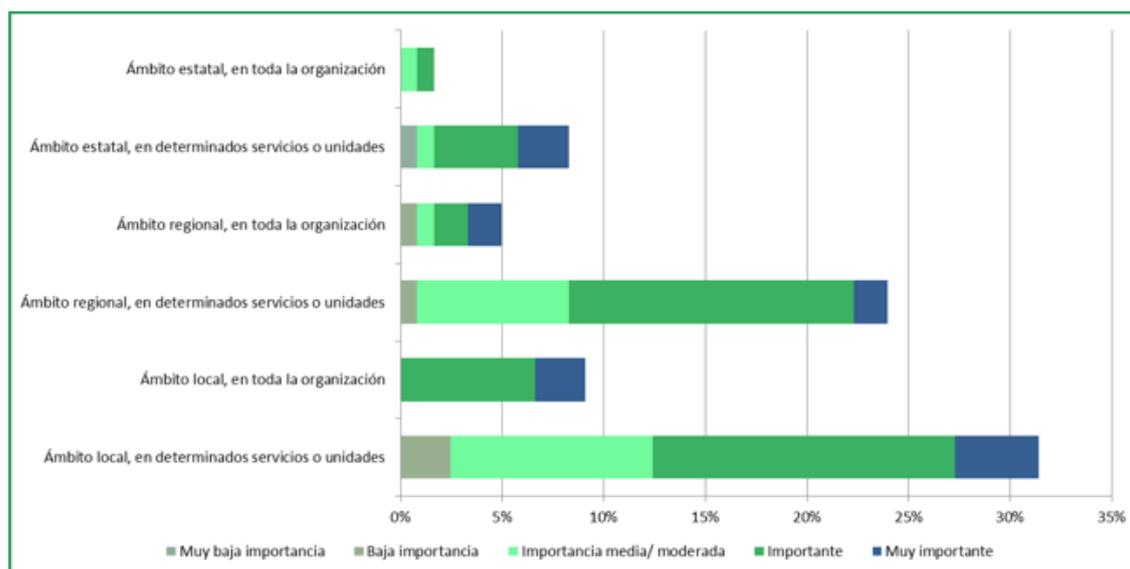


Figura 9. Grado de importancia de los cambios introducidos. Fuente: Elaboración propia.

### 3.5 Competencias en la Administración Pública española

El desarrollo de una Administración Pública más social, abierta y colaborativa requiere una transformación de las competencias genéricas y específicas del personal al servicio de la Administración para liderar e impulsar nuevas estrategias de servicio que se ajusten a un contexto dinámico, colaborativo y en red. En este entorno cobran un gran valor las competencias digitales, (e-competencias), éstas van más allá de la utilización de las TIC ya que también implican conocimientos y actitudes orientadas al trabajo colaborativo, la innovación y el aprendizaje continuo, así como la generación de nuevas ideas para hacer frente a problemas desconocidos en contextos cambiantes (Cobo, 2010: 4).

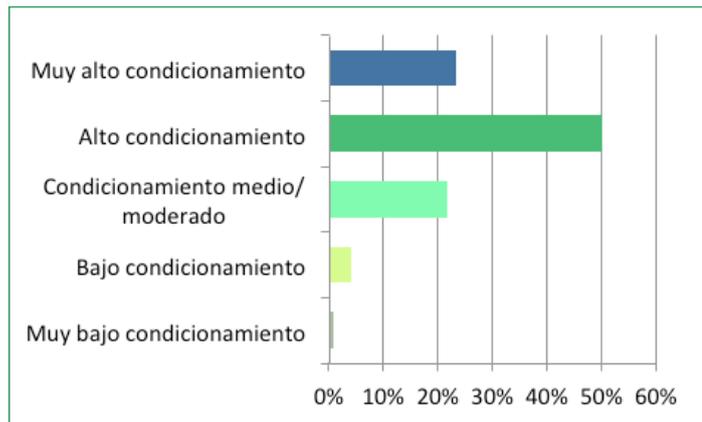
El presente análisis se centra en las competencias específicas y genéricas (Mertens, 1996: 84) con un carácter prospectivo, el horizonte 2032, con el objetivo de priorizar las competencias genéricas y específicas para el desarrollo e implementación de nuevas estrategias de servicio en la Administración Pública. En un entorno en red, la inteligencia organizativa podría basarse en la implementación de técnicas de *policy modeling* consistentes en la combinación de ciertas herramientas TIC y técnicas analíticas para el análisis de políticas públicas en escenarios colaborativos (Purón-Cid *et al.*, 2012: 5-7).

A partir del Cuestionario se puede identificar que la implementación de técnicas de modelación y simulación de datos en la Administración está altamente condicionada (50%) por el desarrollo de competencias digitales, véase Gráfico 5. Esto podría deberse a que el desarrollo de competencias digitales en un entorno 3.0 es un factor nuclear para la adopción de dichas técnicas de modelación y simulación de datos en la Administración, véase Figura 10.

En cuanto a las competencias genéricas para el desarrollo e implementación de nuevas estrategias de servicio en la Administración Pública, en el horizonte 2032, destacan aquellas competencias ligadas al aprendizaje continuo y permanente, 4,50 sobre 5, la actitud innovadora e intraemprendedora (4,45) y, finalmente, el liderazgo en red y trabajo en equipo (4,49) y habilidades para generar alianzas y redes (4,31). También destaca en este ámbito la resolución de problemas/ negociación (4,30). Esto podría deberse a que el

aprendizaje continuo y permanente podría presentarse como un elemento dinamizador del resto de competencias, centrándose en las alianzas y redes, el liderazgo y el trabajo en equipo.

En las competencias específicas cobra un gran valor el ciudadano/a-cliente/a con una clara visión estratégica orientada a sus necesidades, inquietudes y preferencias (4,61). También ocuparían un papel elemental la evaluación de políticas públicas, planificación y control (4,46), y la gestión de personas (4,44). La gestión de la innovación podría abrir los procesos a la innovación desde una óptica social (4,20), además la dirección y gestión de proyectos y las metodologías ágiles (4,20) podrían favorecer estos procesos. Esto podría deberse a que las nuevas tendencias en estrategia de servicio orientadas al ciudadano/a-cliente/a, con una vocación de apertura y social, requieren una visión estratégica, evaluable, planificable y controlable. Las metodologías ágiles podrían promover una relación dinámica entre ciudadanía y Administración que favorezca la rendición de cuentas. En este contexto la gestión de personas cobraría un valor diferencial, véase Figura 11.



**Figura 10.** Condicionamiento de la implementación de técnicas de modelación y simulación de datos en la Administración por el desarrollo de competencias digitales. Fuente: Elaboración propia.

10 COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS DE SERVICIO	
Competencias genéricas	Competencias específicas
1. Aprendizaje continuo y permanente	1. Visión estratégica/ orientación al ciudadano/a-cliente/a
2. Liderazgo en red y trabajo en equipo	2. Evaluación de políticas públicas, planificación y control
3. Actitud innovadora e intraemprendedora	3. Gestión de personas
4. Habilidades para generar alianzas y redes	4. Gestión de la innovación (innovación abierta, innovación social, etc.).
5. Resolución de problemas/ negociación	5. Dirección y gestión de proyectos, metodologías ágiles

**Figura 11.** Competencias para el desarrollo e implementación de nuevas tendencias en estrategia de servicio. Fuente: Elaboración propia.

## 4. DIÁLOGO Y CONCLUSIONES

### 4.1 Propuestas de implementación

A continuación se presentan 6 propuestas concretas de implementación de las nuevas tendencias en estrategia de servicio para facilitar el desarrollo de la Gobernanza inteligente y la innovación abierta en las organizaciones públicas, véase Figura 12.

<h1>6</h1> <h2>PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS TENDENCIAS EN ESTRATEGIA DE SERVICIO</h2>	
<p><b>1.</b> Observar y divulgar lo que ya hace la sociedad civil. Reconocimiento del trabajo realizado, tejer alianzas y redes que favorezcan espacios de cocreación, participación y colaboración</p>	<p><b>4.</b> Observar, preguntar, escuchar y cocrear. Incorporación de la experiencia de usuario, comunicación comprensible de la gestión pública a la ciudadanía e inclusión de herramientas que permitan recabar sus expectativas y fomentar su implicación en los procesos de cocreación</p>
<p><b>2.</b> Desburocratización administrativa. Atender a la estructura informal de la organización, a la forma de trabajar, de relacionarse, normas y procedimientos internos de los que se dotan las organizaciones para favorecer estructuras, flexibles, creativas y colaborativas</p>	<p><b>5.</b> Buena gestión del amor. Voluntad e impulso político para poner en valor a las personas, sus sentimientos, sus competencias y aptitudes para liderar procesos de cambio abiertos a la participación y la colaboración en los que desaten todo su potencial</p>
<p><b>3.</b> Fomentar espacios de diálogo abierto y escucha empática real. Activar la confianza entre los diferentes actores sociales: presencialmente, construir confianza, y virtualmente, trabajo abierto y colaborativo. Trabajo por proyectos inter-organizativos</p>	<p><b>6.</b> <i>Hacking inside</i>. Intraemprendimiento facilitador de la innovación abierta, generar los recursos necesarios para favorecer el empoderamiento de las personas, colaborar activamente con la ciudadanía en la resolución de problemas sociales y en la generación y comunicación de conocimiento abierto</p>

**Figura 12.** Propuestas de implementación de las nuevas tendencias en estrategia de servicio. Fuente: Elaboración propia.

### 4.2 Desafíos futuros

A partir de todo lo expuesto anteriormente, fundamentado en los resultados del Cuestionario y basado en las aportaciones del *focus group*, se presenta el análisis de las amenazas y oportunidades que presenta el impulso, y la sostenibilidad, de las nuevas tendencias en estrategia de servicio en la gestión pública atendiendo a los tres grandes ámbitos en los que se articulan las organizaciones públicas, véase Ramió (1999): sociotécnico, 1; político-cultural, 2; y control y mejora, 3, véase Figura 13.

Análisis	Oportunidades	Amenazas
<b>EXTERNO</b>	<b>Sociotécnico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inteligencia institucional:</b> favorecer espacios que promuevan un diálogo abierto entre políticos y técnicos, y entre técnicos en todos los niveles de gestión empoderándolos. Que la inteligencia institucional se apoye en la inteligencia colectiva, a nivel externo de la organización</li> <li>• <b>Conversación global:</b> NovaGob, Twitter o Facebook favorecen una conexión global. Permite crear redes SLOC (<i>small, local, open and connected</i>): iniciativas pequeñas y de alcance limitado que en red tienen la capacidad de articular estrategias conjuntas y un discurso dominante</li> <li>• <b>Más intraemprendedores,</b> conectan a través de las redes sociales, trabajo en red. Cada vez más conectados para liderar el cambio desde dentro de la organización</li> <li>• <b>Creatividad</b> en el diseño de nuevas propuestas, rapidez en la ejecución, flexibilidad en el proceso de trabajo</li> <li>• Explorar <b>nuevas capas de la participación,</b> más allá de la participación ciudadana</li> <li>• <b>Colaboración entre distintos actores:</b> colaboración público-privada, colaboración entre las administraciones públicas de diverso ámbito y diversos bagajes y colaboración con la sociedad civil</li> <li>• <b>Trabajo de los Labs,</b> diseño de arquitecturas de participación, crear una participación invisible</li> <li>• <b>Intervención en edades tempranas</b> del ciudadano para que sea consciente de que tiene que participar en los procesos deliberativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Voluntad de la alta dirección</b> y alta política</li> <li>• <b>Desmotivación del personal</b> al servicio de la Administración</li> <li>• <b>Falta de relevo generacional</b> del personal al servicio de la Administración</li> <li>• <b>Edad de jubilación</b> del personal al servicio de la Administración</li> <li>• <b>Desconexión con la sociedad</b> puede ralentizar la implementación de nuevas tendencias</li> <li>• <b>Diseño de procesos:</b> comunitarismos liberales impiden una masa crítica legitimadora</li> <li>• <b>Desconfianza, endogamia</b> en los procesos de participación y coproducción</li> <li>• <b>Rigidez de la Administración,</b> por ejemplo: Administración Estatal</li> </ul>
	<b>Político-cultural</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gente nueva, joven, con ganas de hacer:</b> proponiendo alternativas que van contra del <i>statu quo</i></li> <li>• <b>Discurso político favorable a la innovación</b> y al gobierno abierto pero desconectado de la práctica tanto político como administrativa</li> <li>• <b>Consenso político</b> que abraza el paradigma del Gobierno Abierto, es el momento de implementar en las Agendas el cambio y la innovación en los gobiernos</li> <li>• <b>Metapolítica</b><sup>1</sup>: valores, ideas y creencias pragmáticas orientadas a generar una conciencia colectiva que persigue el bien común</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>No introducción de cambios</b> significativos en la cultura organizativa de las administraciones públicas</li> <li>• <b>Falta de voluntad política</b> para prever/ planificar, organizar/ coordinar, dirigir y controlar</li> <li>• <b>Falta de conexión de los representantes políticos</b> y de las administraciones públicas con la ciudadanía</li> <li>• <b>El ciclo electoral</b> no permite desarrollar estrategias centradas en el ciudadano</li> <li>• <b>Inestabilidad política:</b> indefinición de estrategias claras y evaluables</li> </ul>

<sup>1</sup> Alberto Buela (1999)

Análisis	Oportunidades	Amenazas
<p style="text-align: center;"><b>EXTERNO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Control y mejora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crisis económica:</b> mejor gestión de recursos escasos, mayor racionalidad, alianzas</li> <li>• <b>Errores:</b> repensar las cosas que no han funcionado</li> <li>• <b>Espíritu crítico de la sociedad,</b> masa silenciosa</li> <li>• <b>Internet:</b> posibilidad de conocer, conectar y trabajar en red</li> <li>• <b>Motores de la innovación<sup>2</sup> :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>El motor lateral:</b> estímulos desde otras organizaciones, aprendizaje entre iguales, bancos de buenas prácticas</li> <li>- <b>El motor interno:</b> actores como <i>hacker inside</i>, inteligencia colectiva y trabajo en red</li> <li>- <b>El motor externo:</b> estímulos desde la sociedad civil, comparten conocimiento e ideas, pueden impulsar estrategias que pongan al ciudadano en el centro</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Moda pasajera de la Gobernanza pública inteligente</b></li> <li>• <b>Recelo hacia las modas:</b> más que hablar sobre nuevas estrategias de servicios hay que impulsarlas, que no se haga nada por derribar barreras y potenciar facilitadores para garantizar su sostenibilidad</li> <li>• <b>Desarrollar innovaciones que no calen en la ciudadanía</b></li> </ul>

**Figura 13.** Análisis de las amenazas y oportunidades que presenta el impulso, y la sostenibilidad, de las nuevas tendencias en estrategia de servicio. Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 Conclusión. ¿Hacia un cambio de paradigma para una Administración inteligente, abierta y colaborativa?

Toda Administración Pública debería ser una organización social, abierta y colaborativa. Social en una dimensión transversal, en todos los niveles de Administración, con una visión poliédrica de la gestión pública apoyada en la inteligencia colectiva. Una inteligencia que genere y a la vez retroalimente la inteligencia institucional. (Re)activar la confianza en la gestión pública requiere una actitud crítica, innovadora, abierta a la participación y la colaboración, además exige esfuerzos compartidos, escucha activa, miradas diversas y lugares comunes con una clara planificación y visión estratégica orientada a la ciudadanía. También exige un paso más allá de la política, una visión metapolítica, que integre valores, ideas y creencias pragmáticas orientadas a generar una conciencia colectiva que persiga el bien común.

Para favorecer el desarrollo de nuevas estrategias de servicio, a nivel interno se requiere una actitud innovadora y un espíritu intraemprendedor, *hacker inside*, capaz de liderar procesos de gobernanza, así como de identificar el punto de partida cuando se están intentando evaluar nuevas estrategias de servicio. A nivel externo, la sociedad civil reclama (tímidamente) espacios para el diálogo y la cocreación. Intraemprendedores, *hackers cívicos* y emprendedores sociales están llamados a liderar un nuevo contrato social hacia una revolución inteligente que articule una redistribución de poder equitativa de forma que se favorezca la configuración de un marco social, económico, político y medioambiental justo. Esta llamada abierta a la participación deberá atender a las competencias genéricas y específicas presentes en cada organización generando comunidades de aprendizaje continuo y permanente que favorezcan el desarrollo de un entorno innovador y fomenten el intraemprendimiento. También se deberán impulsar competencias ciudadanas como la comprensión de la información pública o la participación activa en la vida social para forjar alianzas y redes en la propia organización y entre administraciones públicas y sociedad civil que garanticen la sostenibilidad de los procesos de apertura centrados en la ciudadanía.

En la capacidad de incorporar la experiencia de usuario a partir de una escucha empática real radica uno de los mayores activos para activar la confianza en la gestión pública y, por consiguiente, dar un salto cualita-

<sup>2</sup> Brugué, Blanco y Boada (2014).

tivo en los procesos de decisiones públicas, basados tradicionalmente en la legitimación de la actuación de la Administración Pública y la democratización de procesos, para abrir una ventana de oportunidad a la apertura de procesos de innovación que favorezcan la innovación social y democrática en entornos exploratorios. Los principios *once only*, reducción de la burocracia eliminando la repetición de procedimientos, y *open by default*, abierto por defecto, pueden favorecer dichas competencias ciudadanas y el compromiso social que fomente una participación y colaboración proactiva en espacios de diálogo (NovaGob, INAP Social), hibridación (Citykitchen, Alaquàs Participa) y cocreación (NovaGob Lab, Media Lab-Prado).

Finalmente, pese a que algunos de los problemas públicos tradicionales del Estado como la burocracia u otros viejos nuevos problemas como la pobreza energética continúan sin resolverse, más allá de las etiquetas y los paradigmas (Ramilo, 2015), se puede identificar que para favorecer el desarrollo de una Gobernanza pública inteligente se requiere del reconocimiento de la ciudadanía como coproductora, así como de su incorporación en los procesos deliberativos basados en redes colaborativas. Por tanto, estas características matizarían el paradigma de la Gobernanza pública enunciado por Mayntz (1998: 35, 2001:1) adaptando algunas de sus dimensiones en un contexto deliberativo en red, no suponiendo necesariamente un cambio de paradigma sino que formaría parte del mismo.

## BIBLIOGRAFÍA

**Brugué, Q.; Blanco, I.; Boada, J. (2014).** *“Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas”*. Revista del CLAD Reforma y Democracia, nº. 59, pp. 5-34.

**Buela, A. (1999).** *Ensayos de disenso (sobre metapolítica)*. Barcelona: Ediciones Nueva República.

**Cobo, C. (2010).** *“Cultura digital y nuevos perfiles profesionales: desafíos regionales”* en @Tic.Revista D’Innovació Educativa, vol. 7, nº. 5, pp. 1-7.

**Criado, J.I. (2016).** “Presentación” en Criado J.I. (ed.), *Nuevas tendencias en la gestión pública: innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, pp. 23-36.

**Criado, J. Ignacio; Villodre, J. (2016).** *“Crowdsourcing y plataformas colaborativas en las Administraciones Públicas. ¿Hacia un wikigovernment?”* en Criado, J.I. (ed.), *Nuevas tendencias en la gestión pública: innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones públicas colaborativas*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, pp. 95-119.

**Mayntz, R. (2001).** *“El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna”*. Reforma y democracia, vol. 21, nº. 21, pp. 7-22.

**Maynz, R. (2000).** *“Nuevos desafíos de la teoría de Governance”* en *Instituciones y Desarrollo*, nº. 7, pp. 35-51.

**Mertens, L. (1996).** *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.

**Puron-Cid, G., Gil García, J.R., y Reyes-Luna, L.F. (2012).** *“IT-Enabled Policy Analysis: New Technologies, Sophisticated Analysis and Open Data for Better Government Decisions”* paper presented at the 13th Annual International Conference on Digital Government Research at University of Maryland, College Park, MD on June 04 - 07, 2012.

**Naranjo-Valencia, J.C.; Calderón-Hernández, G. (2015).** *«Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural»* en *Estudios Gerenciales*, vol. 31, nº.135, pp 223-236.

**Ramilo Araujo, M. (2015).** *De paradigm(od)as y tendencias digitales...* Disponible en: <http://pip.blog.euskadi.eus/administraciones-publicas-en-red-de-paradigmodas-y-tendencias-digitales/> [Consulta: 22 de diciembre de 2016].

**Ramió, C. (2010).** *“Teoría de la organización y administración pública”* en Ramió, C. *Teoría de la organización y Administración Pública*. Barcelona: Tecnos, pp.17-41.

## ANEXO 1. Reconocimiento de contribuciones

Desearíamos mostrar nuestra gratitud hacia las personas que han participado en este estudio, nuestro reconocimiento para los participantes en el grupo de expertos, el Cuestionario y el grupo focal. Además, nos gustaría reconocer el trabajo de las personas que colaboraron con sus comentarios y reflexiones al documento colaborativo.

### Miembros integrantes del panel de personas expertas

#### **Agustí Cerrillo i Martínez (@agusti\_cerrillo)**

Catedrático de Derecho administrativo de la Universitat Oberta de Catalunya. Síndic de Greuges desde septiembre de 2015. Ha sido director de los Estudios de Derecho y Ciencia Política (2008-2013) y director del Programa de Derecho (2006-2008) de la UOC.

#### **Amalia López Acera (@AmaliaLopezAcer)**

Responsable de Comunicación y Redes Sociales del Servicio Valenciano de Empleo y Formación (SERVEF). Premio Congreso Nacional de Innovación y Servicios Públicos 2016 mejor gestión de redes sociales y Premio Novagob Excelencia 2015 al miembro más destacado de la comunidad.

#### **Carmen Mayoral Peña (@mayoraltwiter)**

Subdirectora de Modernización Administrativa y Secretaria de la Comisión de Modernización, Participación Ciudadana y Calidad en la Federación Española de Municipios y Provincias. Ha sido Directora del Servicio de Calidad y Atención Ciudadana (1992-2008) y Técnico de Planificación del Patronato Socio-Cultural del Ayuntamiento de Alcobendas (1989-1992).

#### **Diego Álvarez Sánchez (@diegoalsan)**

Activista político y *hacker* cívico. Es profesor titular en la Universitat Politècnica de València. Director de la Cátedra de Gobierno Abierto. Subdirector de Gobierno Abierto, Comunicación y Cultura en la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática. Fundador de Hub Cívico y co-fundador de *analizo.info*.

#### **Fermín Cerezo Peco (@FerminCerezo)**

Directivo Público Profesional en Administración Local. Jefe de Sección de Transparencia y Gobierno Abierto en la Diputación de Valencia. Community Manager de la comunidad de Dirección Pública INAP Social. Coordinador y profesor en el Master en Liderazgo y Dirección Pública del INAP. Ha sido director del Área de Organización, Innovación y Calidad del Ayuntamiento de Catarroja (1999-2015).

#### **José María Subero Munilla (@JoseMSubero)**

Jefe de Servicio de Administración Electrónica, del Departamento de Innovación, Investigación y Universidad. Es coordinador del Proyecto de Datos Abiertos Aragón Open Data del Gobierno de Aragón.

#### **Manuel Arenilla Sáez (@Manuel\_Arenilla)**

Director del Instituto Nacional de Administración Pública. Catedrático de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad Rey Juan Carlos desde 2005 y Administrador Civil del Estado, en excedencia, desde 1985.

#### **Nagore de los Ríos García (@Nagodelos)**

*Hacker* cívica, consultora y profesora. Consultora Senior del Banco Mundial. Profesora en la Universidad de Deusto. Desarrolladora de la herramienta de comunicación Outreach Tool, Fue directora de Gobierno Abierto y Comunicación en Internet en el Gobierno Vasco, fundadora de Irekia la primera plataforma de Gobierno Abierto de habla hispana.

#### **Victòria Alsina Burgués (@\_VictoriaAlsina)**

Investigadora, profesora y consultora. Es Fellow en el Mossavar-Rahmani Center for Business and Government de la Harvard Kennedy School y profesora asociada en la Universitat Pompeu Fabra.

## **Virtudes Iglesias Martínez**

Inspectora de Servicios. Subdirección General de la Inspección General de Servicios y Relación con los Ciudadanos. Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital.

## **Participantes en el Cuestionario**

121 personas anónimas

## **Miembros integrantes del grupo de enfoque**

### **David Rey Jordán (@davidrjordan)**

Profesor de Innovación Pública en el Instituto Nacional de Administración Pública, Responsable Técnico y Profesor invitado en la Universidad Pablo de Olavide, cofundador de OpenKratio.

### **Marina Vega Maza (@mvegmaz)**

Jefa de Área de Desarrollo Informático del Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital.

### **Mentxu Ramilo Araujo (@mentxuwiki)**

Profesional in(ter)dependiente, cofundadora de NovaGob, investigadora en NovaGob Lab.

### **Nuria Portillo Poblador (@nuriaportillo)**

Universitat Politècnica de València, Profesora en el Departamento de Estadística e Investigación Operativa Aplicadas y Calidad.

### **Raúl Oliván Cortés (@raulolivan)**

Director de Zaragoza Activa.

### **Sonia Pérez Hernando (@soniaphernando)**

Responsable de Servicios de Fundación Ciudadana Civio.

## **Otros expertos consultados**

### **Carles Ramió Matas (@CarlesRamio)**

Catedrático de Ciencia Política y de la Administración en la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona. Vicerrector de Planificación y Evaluación Institucional en la misma Universidad. Ha sido director de la Escuela de Administración Pública de Cataluña, presidente de Ivàlua y vicepresidente del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada del Departamento de Justicia.

### **José María Torralba Martínez**

Universitat Politècnica de València, Profesor jubilado. Profesor de gestión de la información, gestión y administración pública y administración y dirección de empresas.

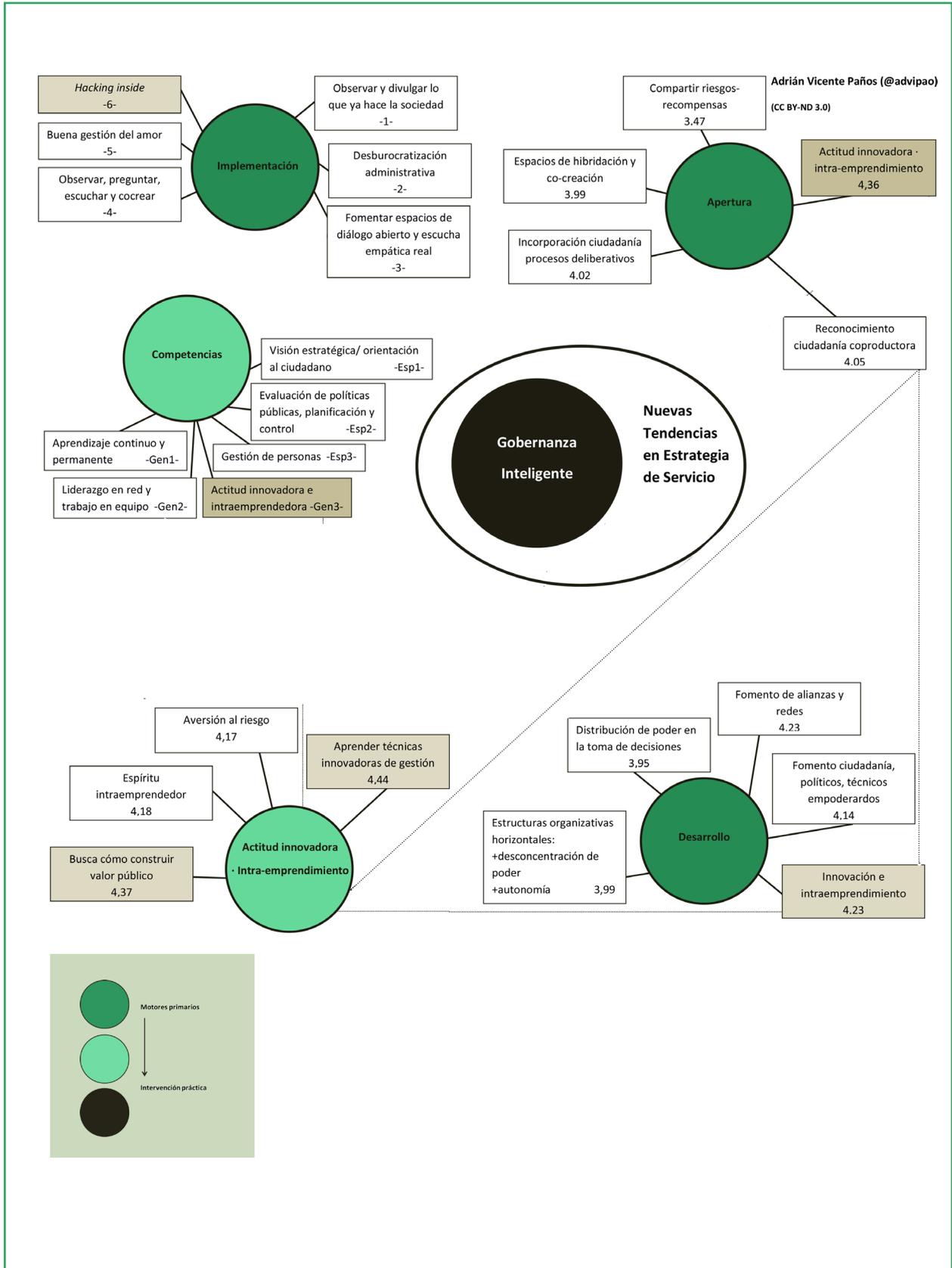
### **Ricard Martínez Martínez (@ricardmm)**

Jefe del Servicio de Transparencia de la Diputació de València. Data Protection Officer en la Universitat de València. Expresidente de la Asociación Profesional Española de Privacidad y exresponsable del Área de Estudios de la Agencia Española de Protección de Datos.

## ANEXO 2. Preguntas del Cuestionario

<p><b>1.</b> Indique el nivel de su Administración</p>	<p><b>8.</b> Indique el grado de importancia de los cambios introducidos en estos servicios</p>
<p><b>2.</b> Indique su rol en la organización</p>	<p><b>9.</b> Cree usted que la implementación de técnicas de modelación y simulación de datos en la Administración está condicionada por el desarrollo de competencias electrónicas</p>
<p><b>3.</b> Tiene usted un espíritu intraemprendedor. Por ejemplo: Impulsar de forma proactiva un nuevo servicio dentro de su organización asumiendo el riesgo de su bloqueo o su posible paralización</p>	<p><b>10.</b> Qué competencias genéricas cree usted que serían necesarias para el desarrollo e implementación de nuevas estrategias de servicio en la Administración Pública en el horizonte 2032</p>
<p><b>4.</b> Busca cómo construir valor público a partir de la mejora de procesos, tecnologías, mercadotecnia, servicios o alianzas y redes existentes</p>	<p><b>11.</b> Qué competencias específicas cree usted que serían necesarias para el desarrollo e implementación de nuevas estrategias de servicio en la Administración Pública en el horizonte 2032</p>
<p><b>5.</b> Prefiere usted no introducir nuevas ideas o propuestas de servicio antes que correr el riesgo de su bloqueo o paralización</p>	<p><b>12.</b> Qué potencial cree usted que presentan las siguientes estrategias de servicio en el horizonte 2032 como facilitadoras del desarrollo de una gobernanza inteligente y de la innovación abierta. Considere las alianzas y redes para el desarrollo de las diferentes estrategias de servicio</p>
<p><b>6.</b> Trata usted de aprender y aplicar técnicas innovadoras de gestión que sustituyen a las metodologías tradicionales</p>	<p><b>13.</b> Qué factores cree usted que pueden favorecer la apertura de procesos a la innovación en las organizaciones públicas</p>
<p><b>7.</b> Se han introducido nuevas líneas de servicios en los últimos 3 años en su organización</p>	<p><b>14.</b> Qué factores cree usted que determinan el grado de desarrollo de instrumentos de gobernanza inteligente e innovación abierta en las organizaciones públicas</p>

### ANEXO 3. Infografía sobre nuevas tendencias en estrategia de servicio





UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

[www.novagob.org](http://www.novagob.org)

[www.upv.es](http://www.upv.es)

**Información completa del estudio #INnovagob:**

<http://bit.ly/INnovagob>