Innovación ciudadana: colaboración, conectividad y transparencia

David Cortés Gimeno

PID_00179447





Índice

Int	trodu	cción	5			
Ob	jetivo	os	6			
1.	Intr	oducción	7			
2.	Relaciones entre economía, gobernanza y consciencia					
	2.1.	El mundo antiguo	8			
	2.2.	Feudalismo	9			
	2.3.	. Revolución Industrial				
	2.4.	Mundo contemporáneo	13			
3.	Inno	ovar socialmente: la innovación ciudadana	15			
	3.1.	Marco conceptual: tesis	15			
	3.2.	. Análisis del impacto y la aplicación en nuestra sociedad				
		3.2.1. Economía de mercado	16			
		3.2.2. Sector público y gobernanza	29			
		3.2.3. El nuevo tercer sector: La iniciativa civil	37			
Bil	oliogı	afía	41			

Introducción

CC-BY-NC-ND • PID_00179447

El objeto de esta autoría es analizar cómo las posibilidades de conexión y organización que la tecnología actual permite rompen con los antiguos paradigmas en los que las estructuras verticales y jerarquizadas se aplicaban a cualquier tipo de organización, empresa o institución para garantizar su máxima eficiencia y eficacia.

Esta manera de organizar la sociedad, las empresas y la política si bien ha dado sus evidentes beneficios, se ve superada por las posibilidades de abrir las organizaciones a una agregación de conocimiento masivo a partir de la participación e involucración de aquellos grupos de ciudadanos, cercanos al objeto de dichas organizaciones y, por lo tanto, con conocimiento relevante e interés por participar y aportar valor.

La capacidad que tienen las personas de conectar entre ellas de manera horizontal y no jerarquizada para organizarse y gestionar temas de su interés obliga a cualquier organización con inquietud por generar valor compartido a replantearse sus relaciones internas y externas desde este nuevo paradigma.

Objetivos

Conocer cómo este nuevo paradigma es aplicado a distintos ámbitos de nuestra sociedad, analizarlo y entender qué mecanismos y qué tipo de *ethos* funcionan en estos entornos, donde no existe la jerarquía impuesta sino que es a partir de la aportación de valor como cada uno es reconocido. A modo de síntesis podemos hablar de:

- 1. Comprender el *ethos* de las estructuras horizontales.
- **2.** Entender qué arquitectura de incentivos es necesaria para construir y activar estos entornos.
- **3.** Conocer las distintas posibilidades de relación de las organizaciones con grupos externos e internos.

1. Introducción

Los planteamientos que presentaremos quieren ser reflexiones que funcionen como punto de partida para un debate abierto en el que avanzar conjuntamente.

Todos estos planteamientos corresponden a lecturas, estudios y trabajos de investigación de una amplia variedad de autores que relacionaremos en cada capítulo como recomendables para profundizar en los conceptos aquí apuntados.

Esta autoría tiene por objeto repasar brevemente bajo qué patrones se han venido produciendo los cambios sociales más importantes en la historia del hombre para centrarnos en analizar las causas y consecuencias que están provocando el cambio de paradigma actual y cómo este está afectando a nuestra economía, nuestra manera de organizarnos y nuestra manera de relacionarnos. Al mismo tiempo, intentaremos entrever las oportunidades que ello supone y cuáles son las tendencias futuras de este nuevo escenario.

La intención es aprender y hacer evolucionar los conceptos en grupo. Con este objetivo, trabajaremos cada apartado de la asignatura a partir de la lectura y/o visualización de vídeos para, posteriormente, trabajar, debatir y llegar a conclusiones conjuntamente.

Innovación ciudadana: colaboración, conectividad y transparencia

2. Relaciones entre economía, gobernanza y consciencia

2.1. El mundo antiguo

La historia del *Homo sapiens* sobre la tierra no tiene más de 175.000 años, de estos 175.000 hemos vivido un 90% del tiempo como cazadores-recolectores en pequeños grupos de 50 a 100 individuos, donde no existían los conceptos de poder y jerarquía provenientes del acopio de recursos.

Recursos

Lectura

Carlota Pérez, *La otra globalización* (formato PDF): http://www.carlotaperez.org/download/CPLaOtraGlobalizacion.pdf

Vídeos

Michael Wesch, An anthropological introduction to YouTube: http://youtu.be/TPAO-IZ4_hU

Howard Rheingold on collaboration: http://www.ted.com/talks/lang/spa/howard_rheingold_

Clay Shirky on institutions vs. collaboration: http://www.ted.com/talks/ clay_shirky

No es hasta la **aparición de la agricultura** cuando el hombre empieza a tener capacidad para generar reservas suficientes (de grano y ganado) para el intercambio e iniciar así la diferencia social entre los que tienen y los que no.

Las sociedades matriarcales pasan a ser supeditadas a un poder patriarcal de fuerza y sumisión.

Del mismo modo, el gobierno, antes en manos de la experiencia (gobierno de ancianos), pasa a regirse por un poder centralizado que controla el mundo espiritual y militar, en el que se establece una burocracia pensada para controlar la vida de miles de decenas de personas, que suponen las grandes civilizaciones hídricas, que empiezan a desarrollarse a partir de la explotación y el control de los recursos hídricos y la tecnología que permite su gestión: el alfabeto.

Hasta ese momento el ser humano no tiene consciencia de sí mismo como individuo separado del resto, será a partir de la diferenciación social cuando este empezará a diferenciarse por su rol y su posición social.

Estas civilizaciones asumirán cotas de sofisticación importantes, evolucionarán a lo largo de los periodos egipcio, griego y romano. Será en este último donde la **factura entrópica** generada y el colapso del sistema político sumirán a nuestra civilización en una época de retroceso intelectual y cognitivo de la que no empezará a recuperarse hasta pasado el siglo X.

Factura entrópica

Cuando hablamos de factura entrópica hablamos del agotamiento del modelo energético, siguiendo la tesis de la segunda ley de la termodinámica en la que se demuestra cómo la naturaleza tiende siempre a eliminar los gradientes de energía hasta encontrar el equilibrio térmico en el que la energía restante no puede generar trabajo. Llegados a este punto, decimos que el sistema ha generado la entropía suficiente, entendiendo esta como una medida de la distribución aleatoria de un sistema. La entropía llegará a un máximo cuando el sistema se acerque al equilibrio, y entonces se alcanzará la configuración de mayor probabilidad. Coloquialmente, puede considerarse que la entropía es el desorden de un sistema, es decir, su grado de homogeneidad. Un ejemplo doméstico sería el de lanzar un vaso de cristal al suelo: tenderá a romperse y a esparcirse, mientras que jamás conseguiremos que, lanzando trozos de cristal, se construya un vaso por sí solo.

2.2. Feudalismo

Esta forma de sociedad jerarquizada y diferenciada se mantiene durante toda la Edad Media. Los individuos del pueblo llano ocupan el 100% de su tiempo en trabajar y proveer de alimento a sus familias, existe una consciencia mínima de individualidad y la vida espiritual se limita a la versión de "cielo e infierno" que la Iglesia provee. El concepto de individuo como agente activo de una sociedad con destino común tardará aún muchos siglos en aparecer.

A finales de la Edad Media aparecen nuevas tecnologías que permiten el aprovechamiento de la **fuerza del caballo** (el arado y la reja), así como los **molinos** de agua y de viento.

Estos nuevos recursos permiten ciertos tipos de descentralización del poder (ya no todos deben pagar por utilizar el molino del señor) y provocan un aumento de los recursos y, por tanto, de la población.

Este incremento en la capacidad productiva de la población y su independencia coincide con un interés creciente por las disciplinas antiguas de las matemáticas, la filosofía y la lógica de Aristóteles (en parte incorporadas a través de los musulmanes). Esto, junto con la aparición de las **primeras universidades** surgidas de las escuelas catedralicias, provocará que las ideas viajen con más rapidez y que evolucione la consciencia del ser humano otorgándole una cierta concepción de individualidad, y por tanto, de control sobre su propio destino.

El resurgimiento de la vida urbana, la reactivación del comercio y la alfabetización permiten el **Renacimiento Italiano** durante los siglos XIII, XIV y XV. En este último, la invención de la imprenta de tipos por parte de **Gutenberg**, revolucionará el mundo de las comunicaciones. En los próximos decenios la producción de libros en masa y en diversas lenguas cambiará el panorama cognitivo europeo.

A finales del siglo XVI más de la mitad de la población urbana estaba alfabetizada.

La **reforma protestante** es producto de una nueva forma de pensar y relacionarse, nuevas formas de relación y distribución de conocimiento acaban con el monopolio del saber y del mensaje único que durante 1.000 años había tenido la Iglesia.

Esto supondrá un nuevo salto en la consciencia del individuo como ente separado de un grupo; un individuo que vive en comunidades cada vez más grandes, con roles cada vez más diferenciados y con una necesidad de empatizar y comprender al otro para gestionar el cada vez más importante espacio común.

Esta nueva concepción y esta nueva ética del individuo desembocarán en lo que **Max Weber** denominó "la ética protestante del trabajo": conseguir la salvación mediante el trabajo y el éxito personal.

Esto será el germen de los valores burgueses y uno de los principales fundamentos del **capitalismo**.

A finales del siglo XVIII Europa vivió una prerrevolución industrial protagonizada por el caballo y los molinos de agua y de viento, que sentó las bases para las revoluciones del carbón y del vapor.

En este momento las ideas viajan más rápidamente, y la gente se comunica y relaciona en grupos cada vez más amplios.

2.3. Revolución Industrial

La Revolución Industrial es algo que todos relacionamos con la aparición de una nueva fuente de energía, el **carbón**, y un nuevo avance tecnológico, la **máquina de vapor**.

A finales del siglo XVIII Europa había devastado la mayoría de bosques que proveían de madera a las incipientes y boyantes ciudades. Muchos habían sido reemplazados por campos de siembra necesarios para proveer de alimentos el importante incremento de población.

El siglo XIX fue un siglo donde los conflictos por los usos de los bosques fueron cada vez más importantes.

Lectura recomendada

Max Weber (1903). La ética protestante y el espíritu del capitalismo.

Reflexión

Sin embargo, pocas veces nos preguntamos el porqué de estas nuevas fuentes de energía. La respuesta no es otra más que "crisis". Como casi siempre las crisis son necesarias para cambiar, adaptarse y avanzar.

Agotamiento de la madera

El agotamiento de la madera en esa época podría equipararse al agotamiento de los combustibles fósiles que vivimos actualmente. El Imperio romano pagó una factura entrópica que colapsó el sistema e inició la época más oscura de Europa hasta bien entrado el siglo XI.

El siglo XIX era el testimonio de otra factura entrópica de recursos que habían permitido un periodo de ocho siglos de expansión europea.

En esta ocasión Europa fue capaz de convertirse, a tiempo, a un **nuevo régi**men energético.

Esta primera Revolución Industrial, con la invención de la máquina de vapor, aceleró el ritmo y la velocidad de los intercambios y la producción de bienes y servicios, a la vez que incrementaba la población alimentada por tal prosperidad. La **nueva clase burguesa** vivía con unas cotas de bienestar impensables cincuenta años atrás: la invención de la locomotora posibilitaba la distribución de personas y mercancías de manera más rápida y hacia rincones cada vez más lejanos. La gestión de estas organizaciones mercantiles cada vez más extendidas e influyentes necesitaba de nuevas tecnologías de información y gestión del conocimiento. En 1814 la invención de la imprenta de vapor permitió la aparición de los primeros rotativos, al mismo tiempo se puso de relieve la necesidad de contar con una **clase obrera** cada vez más alfabetizada y orientada hacia una producción en masa.

Nace, además, la **escolarización pública**, donde se aprende a ser puntual y eficiente, concentrarse en el trabajo y pasar largas horas trabajando. Se producen, así, conjuntos de ciudadanos preparados para producir.

La industria cada vez está más masificada, las ciudades son cada vez más densas y la gente vive cada vez más aislada, más consciente de su individualidad, más diferenciada de los demás.

Este cambio en la estructura social y económica sienta las bases para lo que se ha llamado la "primavera de los pueblos", las **revoluciones de 1848**, provocadas en gran parte por las plagas en las cosechas y la hambruna que provocaron. Si bien estas revoluciones fueron reducidas con rapidez, consiguieron sentenciar de muerte los antiguos regímenes monárquicos.

La nueva clase burguesa, los profesionales liberales universitarios y el movimiento obrero que produjo la proletarización de las clases bajas desencadenaron las revueltas.

El mundo se dirigía hacia la **segunda Revolución Industrial**, la que provocó el quiebro más importante en la consciencia del ser humano, la entrada en la era psicológica tal y como lo define Jeremy Rifkin.

Las revoluciones del **telégrafo** (1837) y el **petróleo** (1859), la **electrónica** y el **motor de combustión** introducen un nuevo nivel en nuestra evolución como especie que ha durado hasta bien entrada la última década del siglo XX.

En 1851, Paul Julius Reuter funda el servicio de noticias Reuters. En 1860 cualquier persona podía comprar un periódico por la mañana y desayunar con la última hora acaecida en el otro lado del mundo.

La capacidad de control, la gestión de la información y la ampliación de los mercados, que supone poder hacer tratos al momento con la otra punta del mundo, permitirán un crecimiento industrial sin precedentes y el nacimiento de una gran **burocracia empresarial**.

El sociólogo Max Weber la definía con cinco rasgos esenciales:

- 1) Reglas predeterminadas que gobernaban los procesos de toma de decisiones.
- 2) La autoridad ejercida en sentido vertical de arriba abajo.
- 3) Una definición y una descripción precisas para cada uno de los puestos de trabajo en todos los niveles de la organización.
- 4) La adopción de criterios objetivos para evaluar el rendimiento y los avances conseguidos.
- 5) Una división del trabajo en tareas funcionales y especializadas.

Estos sistemas, inspirados en el mundo militar (y adoptados en su momento por la curia romana), conseguirán gestionar y desarrollar grandes corporaciones empresariales que se extenderán por todo el mundo.

La invención del **teléfono** ampliará aún más la consciencia global del ser humano permitiendo la conexión sin intermediarios (como requería el telégrafo), estrechando los vínculos y permitiendo conectar con un espectro mucho más amplio de población.

La extensión de la **red eléctrica** cambiará también los usos y las costumbres de la población, a la vez que incrementará la capacidad productiva de la industria (la revolución eléctrica incrementó la productividad de Estados Unidos un 300% entre 1890 y 1940).

Lectura recomendada

Jeremy Rifkin (2010). *La civilización empática*. Barcelona: Paidós.

Junto con el teléfono, el **automóvil**, el **avión** y el **cine** se ampliará aún más el perímetro de acción y relación de cualquier ser humano. El paradigma temporal y espacial ha variado sustancialmente para los ciudadanos de la primera mitad del siglo XX.

Llegados a este punto, estamos ante un ser humano que cada día conoce más realidades distintas a la suya y esto lo perfila aún más como un individuo único e irrepetible, la relatividad de los distintos puntos de vista, que suponen distintas realidades, tendrá su impacto en el arte, la filosofía y la manera de pensar de las personas.

Curiosamente, esta nueva consciencia nos llevará a un momento de individualización y diferenciación máximo, en parte producido también por los intereses comerciales centrados en incentivar el consumo a gran escala.

2.4. Mundo contemporáneo

La época de Internet, donde miles de millones de personas estamos conectadas y donde la emergencia de las redes sociales está provocando un resurgimiento de la socialización, escribía Robert Putnam, en el año 2000, *Bowling Alone*, un libro donde analiza la disminución de la vida social en Estados Unidos a partir de, entre otros muchos datos, la asistencia a los clubes sociales, como las ligas de bolos. Demostraba Putnam en su libro cómo la pérdida de lo que él llamaba "capital social" provocaba sociedades menos resilientes y con una menor capacidad de hacer frente a las adversidades y evolucionar hacia estándares de bienestar superiores.

Sin embargo, en los últimos años estamos viviendo un renacer de la vida social, una **oleada empática**, donde cada vez más personas comparten pensamientos, alegrías y tristezas con los demás, "cuelgan" sus videoclips favoritos y se distraen con juegos en línea junto con otros centenares de miles de aficionados repartidos por todo el planeta.

Curiosamente, la nueva herramienta de conexión, la nueva tecnología que está iniciando esta tercera revolución industrial está consiguiendo conectar esos miles de millones de personas, que, hasta hace pocas décadas, vivían masificadas pero aisladamente en las grandes ciudades, casi sin saber el nombre de sus vecinos.

El año 2007 marcó un punto de no retorno en la urbanización del hombre. Por primera vez en la historia del hombre¹, la mayoría de los seres humanos viven en grandes áreas urbanas.

Lectura recomendada

R. Putnam; B. Alone (2000). The Collapse and Revival of American Community. Nueva Cork: Simon & Schuster.

⁽¹⁾Probablemente, los efectos serán parecidos a la aparición de la agricultura.

Por otro lado, Internet puede suponer una **revolución** superior a la invención de la imprenta, hace 300 años, cuando un campesino europeo medio tenía acceso a un conocimiento limitado, la mayor parte del cual era impartido por el sacerdote de la parroquia local, y un poco más tarde por el médico del pueblo y el maestro.

Hoy en día, en cambio, millones de personas pueden buscar en Google miles de millones de datos e información.

Si nos paramos a pensar en la cantidad de personas que podía llegar a conocer un campesino de una aldea apartada en plena Edad Media y lo comparamos con las posibilidades que hoy en día tiene cualquier persona de contactar con personas de todo tipo, nos daremos cuenta de la importancia que estos cambios suponen en nuestra manera de pensar, nuestra manera de ver el mundo y la manera como nos relacionamos los unos con los otros.

Hemos entrado en una época donde cada vez más seres humanos son capaces de contactar directamente, de igual a igual, sin pasar por estructuras verticales que hasta ahora eran necesarias para gestionar y organizar eficientemente los intereses compartidos, estructuras jerarquizadas al modo que describía Max Weber y que vemos su reflejo en la manera de funcionar de las empresas, las instituciones públicas, las asociaciones, e incluso los clubes de aficionados.

3. Innovar socialmente: la innovación ciudadana

3.1. Marco conceptual: tesis

Con esta introducción hemos querido mostrar cómo los avances de la humanidad que han supuesto grandes cambios en el bienestar de la población siempre han surgido de tecnologías que han permitido una evolución exponencial en su capacidad de comunicarse, distribuir ideas y modificar así su consciencia como especie. Estos momentos han coincidido siempre con nuevas fuentes energéticas que han permitido incrementar la productividad y la capacidad del ser humano para suministrar recursos y bienestar a capas más amplias de población.

Tal y como indica Jeremy Rifkin en *La civilización empática*, los avances significativos del hombre como especie se han dado cuando han coincidido una revolución energética/de recursos y una revolución en la comunicación/conexión, que han permitido una buena gestión de estos recursos.

Así, tenemos que:

Energía hídrica – Alfabeto Viento y caballo – Imprenta Carbón y vapor – Imprenta de vapor Petróleo y electricidad – Teléfono, radio y televisión Energías limpias – Internet

Actualmente, la capacidad de conectar directamente "uno a uno" y cruzar así nuestras capacidades y necesidades, ordenarnos respecto a intereses y preocupaciones, distribuir recursos y organizarnos en sistemas totalmente autoorganizados eleva exponencialmente las capacidades del ser humano para construir entornos socio-económicos más eficientes y eficaces.

Estas nuevas posibilidades están en su fase más incipiente y son abordadas por distintos grupos y personas desde distintos ámbitos de actuación. Todos ellos tienen puntos en común:

- 1) Sistemas autoorganizados por los participantes.
- 2) Sistemas de relación "uno a uno", donde desaparecen los intermediarios que no aportan valor real.

Vídeo recomendado

Steven Johnson, Where good ideas come from:

http://www.ted.com/talks/ steven_johnson_where_good_ ideas come from.html

- 3) La jerarquía se establece a partir de los méritos, las aportaciones y la dedicación de los participantes.
- 4) Los acuerdos siempre implican una ganancia para todas las partes.
- 5) El derecho de propiedad es sustituido por el derecho de acceso.
- 6) Existe una política de apertura que permite a cualquiera aportar valor y posicionarse a partir de esta aportación.
- 7) Transparencia sobre el contenido, el objetivo de las transacciones, los datos utilizados y los resultados.
- 8) Colaboración entre los distintos agentes implicados.

A lo largo de los siguientes módulos, nos centraremos en analizar cómo este nuevo paradigma es capaz de ofrecer alternativas a los modelos organizativos utilizados hasta ahora, y cómo, aprovechando la capacidad de distribuir y conectar recursos de otro modo, podemos construir entornos de abundancia que superen la situación actual de escasez de recursos y de colapso de algunos sistemas.

3.2. Análisis del impacto y la aplicación en nuestra sociedad

3.2.1. Economía de mercado

1) Wiki economía

El concepto de wiki economía es acuñado por Don Tapscott en su libro *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes* (Paidós, 2007).

La wiki economía revisa las relaciones económicas entre los distintos agentes sociales con un nuevo enfoque, el enfoque de la colaboración, la apertura y la transparencia.

Gracias a los importantes cambios tecnológicos, tenemos a nuestro alcance unas posibilidades de conexión y distribución de información que permite repensar la manera como hasta ahora se ha generado el conocimiento, se han fabricado los productos o se han prestado los servicios.

El prefijo *wiki* (que significa "rápido" en hawaiano) proviene de una herramienta de coedición de documentos inventada por Ward Cunningham en 1995 y su generalización como prefijo para denominar estos tipos de entorno de

Vídeos recomendados

Charles Leadbeater on innovation:

http://www.ted.com/talks/ charles_leadbeater_on_ innovation.html

Chris Anderson of WIRED on tech's Long Tail:

http://www.ted.com/talks/ chris_anderson_of_wired_on_ tech_s_long_tail.html colaboración viene a partir del éxito del proyecto de enciclopedia abierta **Wikipedia**, uno de los ejemplos más paradigmáticos del mundo que aquí queremos explicar.

Como curiosidad, cabe apuntar que el fundador de la Wikipedia, Jimmy Wales, se introdujo en el mundo del contenido enciclopédico en 1998 con un proyecto llamado Nupedia, el concepto era el mismo que el de la Wikipedia, pero con la diferencia de que los artículos que la gente enviaba eran revisados y filtrados por una jerarquía centralizada de académicos y estudiosos remunerados que seguían un estricto proceso de revisión a lo largo de siete pasos. Al cabo de un año y con un coste de 120.000 dólares, Nupedia había publicado 24 artículos. Wales decidió entonces cambiar el modelo y permitir que cualquiera con ganas de publicar lo pudiera hacer directamente, al cabo de un año la cifra de artículos publicados era de 18.000. Actualmente Wikipedia tiene millones de artículos en más de 200 idiomas y los estudios realizados fijan en 1,7 minutos el tiempo que un dato falso o incorrecto tarda en ser corregido por la comunidad de usuarios de Wikipedia.

100 millones de horas

Un estudio conjunto de IBM y Clay Shirky fijó, hace unos años, en 100 millones de horas el trabajo que suponía crear algo parecido a la Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Clay_Shirky

En esta parte analizaremos algunos modelos de wiki economía:

a) Mercados de innovación

Donde las empresas y las instituciones pueden lanzar retos a resolver por una comunidad de personas que previamente se han dado de alta para poder recibir estos retos. Uno de los ejemplos más conocidos es InnoCentive, quizá la manera más fácil de explicar su funcionamiento es poniendo un ejemplo:

El Oil Spill Recovery Institute (OSRI), el centro al que el Congreso estadounidense encomendó la responsabilidad de limpiar el vertido de petróleo del Exxon Valdez frente a las costas de Alaska. Este instituto ha intentado durante veinte años idear un sistema para retirar los ochenta mil barriles de petróleo que continúan depositados en el fondo del estrecho del Príncipe Guillermo. El problema estriba en que estas aguas subárticas son extremadamente frías, lo que significa que el petróleo está casi sólido y no se puede bombear mediante la tecnología convencional. Podría haber permanecido ahí toda la eternidad, de no ser porque en el 2007 el Oil Spill Recovery Institute planteó el reto en la red InnoCentive. Un ingeniero de la construcción llamado John Davis no tardó en proponer una solución: por supuesto, la industria de la construcción ha tenido que luchar durante años para mantener el cemento en estado líquido durante los vertidos masivos, las empresas cementeras resuelven este problema con vibraciones de alta frecuencia que impiden el fraguado del hormigón. Resulta que la misma técnica es aplicable al petróleo casi congelado, si se introducen unas pocas modificaciones en los equipos existentes para las embarcaciones de recuperación de vertidos de petróleo. El OSRI encontró la solución que buscaba, y Davis cobró 20.000 dólares por sus esfuerzos.

b) Plataformas de innovación

Los casos más visibles son las plataformas como el **iPhone** de Apple, **Facebook** o algunas iniciativas de **Google**, donde se permite que cualquier desarrollador pueda diseñar un aplicativo que funcione "encima" de dichas plataformas. De este modo se consiguen ventajas competitivas para todos, pues las plataformas obtienen de manera gratuita un ecosistema de desarrolladores que trabajan para ofrecer aplicaciones de valor a sus usuarios, y, al mismo tiempo, a los desarrolladores se les permite acceder a la masa de usuarios que interactúan dentro de la plataforma y sacar un rendimiento económico por ello.

Quizás una de las primeras fue **Amazon.com** (superviviente de la burbuja de Internet del año 2000). Amazon tomó en su día una decisión que les cambió la vida, decidieron abrir su plataforma para que cualquiera pudiera utilizarla

como escaparate de venta para sus productos. Esto, junto con una buena gestión logística en la entrega de los productos, les permitió tener un catálogo que los ha mantenido como líderes en la venta por Internet hasta ahora.

c) Prosumidores: consumidores y productores

La línea que separa los consumidores de los productores está cada vez más desdibujada. Cada día son más las comunidades virtuales donde el consumidor coopera para innovar y producir los productos, donde se comparte información del producto, se colabora en proyectos, se intercambian consejos prácticos, herramientas y modificaciones de los mismos.

Esto es algo que veremos con más detalle en el siguiente apartado, pero tal y como indica el profesor del Massachussets Institute of Technology (MIT) Eric von Hippel en su libro Democratizing Innovation, a lo largo de la historia se han producido muchos episodios de creatividad impulsada por los usuarios (como la colaboración en la Inglaterra del siglo XIX entre los fabricantes de máquinas de vapor y los propietarios de las minas). No obstante, esto siempre se ha visto por los fabricantes como una actividad marginal; sin embargo, ahora, gracias a la conexión que la tecnología facilita, cada vez más se forman de manera "natural" comunidades de gente interesada en un mismo sector o usuaria de un mismo producto. Las empresas están descubriendo el enorme potencial que tiene utilizar el conocimiento de estos grupos de usuarios intensivos, que llevan, la mayoría de las veces, el producto al límite. Cuenta Hippel en su libro el caso del mercado de las bicicletas de montaña y cómo en la década de los 80 un grupo de ciclistas a los que les gustaba pedalear por terrenos accidentados empezaron a incorporar a sus bicicletas de carretera amortiguadores de motocicleta, así como frenos y ruedas diseñados también para vehículos a motor. Hoy en día el mercado de bicicletas de montaña supone un 65% del mercado de venta de bicicletas en EE.UU. y mueve más de 60.000 millones de dólares.

d) Conocimiento colaborativo

Colaboración a partir de compartir datos y distribuir información. En ámbitos donde tradicionalmente el conocimiento y la investigación eran protegidos como el más preciado tesoro, se están dando cuenta de la ventaja competitiva que supone para todos poder compartir información y aprovecharse comunitariamente de los esfuerzos que antes se hacían de manera individual y secreta.

El ejemplo más claro lo tenemos en la industria farmacéutica y el mundo científico, donde cada vez es más común que las compañías aceleren las actividades en sus fases iniciales de I+D colaborando con las comunidades científicas en la agregación y el análisis preliminar de datos que funcionarán como base de las posteriores investigaciones.

Lectura recomendada

Eric von Hippel, *Democratizing Innovation* (2005). Creative Commons PDF: http://web.mit.edu/evhippel/www/books.htm

El **proyecto Genoma Humano** supuso que varias empresas farmacéuticas y biotecnológicas iniciaran un proceso colaborativo, compartiendo información que cada una había desarrollado previamente de manera individual, acelerando así la innovación y reduciendo sus costes. De hecho, esta postura colaborativa tuvo lugar después de muchos años de competición cruda entre los distintos agentes con una actividad intensa en el registro de patentes sobre las distintas partes del genoma que se descodificaban, y con el correspondiente sobrecoste que esto significaba para los demás.

La posibilidad de acceder a una base de datos común que se retroalimenta con la nueva información que los mismos investigadores y científicos van incorporando, eleva exponencialmente la velocidad de los descubrimientos, al tiempo que facilita la mezcla e hibridación de conocimientos dispares, que son, muchas veces, parte fundamental para salir de los patrones comunes y encontrar nuevas vías de solución (decía Einstein que si quieres resultados nuevos debes dejar de hacer lo que has hecho siempre).

Abrir públicamente tus fuentes de datos y permitir que estos se mezclen y enriquezcan a partir del uso que otros puedan hacer de ellos es, sin duda, una de las más importantes herramientas de innovación en el mundo actual.

e) Mentes colaborativas

Todos estos casos son escenarios en los que los agentes que interactúan en ellos tienen en común una cierta manera de ver el mundo y entender las relaciones. A modo de resumen podríamos decir que:

- Aplican los principios de código abierto.
- Facilitan el acceso a un mercado global de ideas e innovaciones.
- Dotan a sus contrapartes de las herramientas necesarias para que participen en la creación de valor.
- Crean entornos que permiten la formación de comunidades que comparten recursos.
- Trabajan de manera transversal y no existen límites jerárquicos ni organizacionales.

2) La innovación abierta

En el año 2005, A. G. Lafley, cuando tomó la dirección general de Procter&Gamble, fijó como objetivo para el 2010 que el 50% de los productos que la empresa comercializaba fuera concebido y desarrollado con colaboración externa. A fecha actual, P&G ha desarrollado una plataforma de innovación abierta llamada Connect&Develop, que le permite llevar a cabo esta colaboración con el "mundo exterior". Las cifras hablan por sí solas: aumento de productividad I+D+i del 60%, los productos nuevos con elementos encontrados fuera suponen un 35% del total, con una tasa de éxito duplicada y una reducción del 4% de la inversión respecto a las ventas.

Del mismo modo, IBM hace años que lleva a cabo las llamadas Innovation Jam, tres jornadas encaminadas a promocionar la innovación en red a partir de la participación de más de 150.000 empleados, *stakeholders* (grupos de interés) y vendedores de IBM. En ellas se producen miles de nuevas ideas, a partir de las cuales, IBM se centra en algunos de los temas más relevantes para la segunda parte del proceso e invita a sus profesionales a trabajar en las ideas surgidas de esos temas. Como resultado de ello, después de la Innovation Jam del 2008, se fundaron diez nuevos negocios diferentes.

El concepto de **innovación abierta** es desarrollado por Henry Chesbrough, donde se combina el conocimiento externo con el conocimiento interno. Sabemos que el 80% de los productos que consumimos hoy en día no existían hace 10 años, en el mundo actual la capacidad de innovar y encontrar nuevas ideas de valor es algo crítico.

Bajo el modelo Open Innovation (innovación abierta), los proyectos pueden originarse tanto dentro como fuera de la empresa, pueden incorporarse tanto al principio como en fases intermedias del proceso de innovación, y pueden alcanzar el mercado a través de la misma compañía o a través de otras empresas.

Tal y como dice el propio Chesbrough en un reciente artículo, si en el año 2003 cuando publicó su libro *Open Innovation* uno buscaba en Google las palabras *open innovation* salían unos 200 resultados, hoy en día la cifra es de más de 13 millones de links. Según Chesbrough, los modelos OI se caracterizan por las siguientes circunstancias:

- Parten de la premisa de que la información y el conocimiento son abundantes y están ampliamente distribuidos.
- En los modelos anteriores el lugar de la innovación era la empresa. Open Innovation entiende que los actores internos y externos tienen un papel similar.
- El acento en modelos anteriores se focalizaba en poner en el mercado el mejor producto posible (usabilidad, estudios de validación de mercado, etc.). Open Innovation pone el acento en la experimentación (living labs), tanto en productos como en modelos de negocio.
- Aparición de intermediarios en el proceso de innovación, que proporcionan acceso a la información, la financiación, etc. y, finalmente, reducen los costes de transacción.

Vídeo recomendado

http://youtu.be/2UDBaDtwXfI

- El papel central del modelo de negocio en todo el proceso. En estructuras anteriores, el modelo de negocio tenía un papel secundario en el proceso de innovación. En Open Innovation el modelo de negocio tiene un papel dual: a) la selección de productos y servicios por los que apostar, y b) la búsqueda y la creación activa de modelos que permitan comercializar aquellas ideas que no encajan en el modelo de negocio actual.
- Open Innovation considera proyectos aunque no encajen en el modelo de negocio. Estos proyectos pueden ser relevantes, ya sea porque se dirigen al propio mercado o a mercados potenciales donde podemos capturar valor.
- Open Innovation entiende la innovación como un proceso global, de esta manera las unidades de negocio no sólo compiten internamente sino también con el exterior.
- Un papel proactivo de la gestión de la propiedad intelectual a través de licencias, licencias cruzadas o incluso donación de patentes.
- Un conjunto de métricas nuevas en la evaluación del proceso de innovación, en consonancia con el cambio de lugar y la comprensión global del proceso que proporciona el nuevo modelo: actividades de innovación fuera de la empresa, número de partnerships, número de spin-offs, etc.

3) Economía P2P, Opensource y empresa abierta

Uno de los campos más utilizados para explicar las nuevas posibilidades que ofrecen la colaboración y las estrategias de transparencia y apertura es, sin duda alguna, el sector tecnológico, conocido también como "Opensource". Es en este sector donde se dan los primeros casos de éxito en proyectos colaborativos como Linux o Napster en el mundo de la música.

Recursos

Vídeos

Yochai Benkler on the new open-source economics: http://www.ted.com/talks/yochai_benkler

Lectura y bibliografía

"P2P and Human Evolution: Peer to peer as the premise of a new mode of civilization"

"Nuevos Sectores: Economía Abierta"

Autores: Julen Iturbe-Ormaetxe Zamarripa, David Sánchez Bote, Estíbaliz Hernández, Aitor Bediaga, Aitor Urzelai Inza. Consultores e investigadores de MIK S. COOP.

La principal característica del mundo **Opensource** y la producción entre iguales (*peer to peer*) es que su materia prima básica, su recurso principal, el conocimiento, no es escaso y además se incrementa a medida que se comparte y distribuye.

En este entorno social de relación entre iguales y conocimiento compartido la manera de ganar influencia es a través de la **reputación** que comporta tu agregación de valor a las conversaciones, aumentando así la motivación a participar al máximo nivel y con una segunda motivación frecuente, que es el aprendizaje.

Según Yochai Benkler, la emergencia de la producción p2p se sustenta en la idea de los costes de transacción muy bajos que tienden a cero gracias a las nuevas tecnologías.

En el mundo físico los costes de tener a cientos de personas participando, colaborando y generando valor conjuntamente es demasiado alto, pero en la esfera inmaterial los costes de transacción tienden a cero.

La cuestión es: ¿cómo estamos de lejos de aplicar al mundo material estas premisas que funcionan en el mundo inmaterial?

La lógica nos dice que el mundo material requiere mucho capital y recursos, pero si nos fijamos bien, vemos cómo una gran parte de la cadena de valor que interviene en la producción de cosas materiales se realiza a partir de recursos inmateriales, y por tanto, abundantes, como el diseño, el marketing, la comunicación, la cooperación o el conocimiento.

Hasta ahora, la economía de recursos escasos ha sido asociada a la transformación de materia prima física, pero la información no escasea, sino todo lo contrario. Más bien se puede hablar de **abundancia**. Así, este nuevo mercado de la información, por tanto, requiere competencias diferentes a las clásicas del trabajo con bienes físicos.

Las personas se convierten en el centro de la empresa en tanto que representan su fuente principal de competitividad. Personas que, con información, adquieren conocimiento.

La clave es generar contextos donde ese conocimiento fluya entre las personas y no quede almacenado en silos aislados. En este tipo de empresas o proyectos, las estructuras organizativas tienden a ser planas, flexibles e integradas. La

toma de decisiones se produce de forma descentralizada y abierta, pudiendo intervenir en las decisiones fundamentales *stakeholders* (grupos de interés) que no están integrados en los órganos de dirección de la empresa.

Las relaciones entre los diferentes *stakeholders* que interaccionan en cada actividad económica son difusas y, en muchos casos, el capital social y relacional adquiere mayor importancia que el capital económico financiero.

Un capital relacional basado en la confianza.

Esta confianza ya no proviene exclusivamente del producto o servicio que se vende, sino que va más allá, buscando compartir unos mismos valores entre la empresa y el consumidor a través de redes sociales.

La empresa abierta dirige su actividad a la creación de contextos donde las personas deseen hacer cosas. Es una ingeniería compleja que debe tener en cuenta los objetivos personales y los de la organización. Más control y más organización juegan en contra de que las personas se involucren. Las personas deben sentirse obligadas por el contexto a tomar las riendas de su actividad profesional.

Por eso, la empresa abierta, ante la duda, no organiza. Esto requiere otro enfoque, complejo pero más coherente, con el hecho de colocar en el centro a las personas. Por tanto, se enfatiza más la creación de contextos, de condiciones para que las personas desplieguen su potencial. En la medida de lo posible, la empresa abierta coloca límites blandos, permeables, apenas definidos. Trata de jugar con la necesidad de las personas de organizarse, de implicarse cuando deben alcanzar ciertos objetivos. El orden proviene del compromiso y la aceptación de una serie de normas básicas y de mínimos, un *ethos*.

Las personas, y la sociedad en su conjunto, requieren empresas que sean, cada vez más, lugares donde desarrollarse de manera coherente con los valores de uno mismo y olvidarse del palo y la zanahoria.

El trabajo como castigo divino, o la ética protestante como referente, parece que está dejando paso a otra sociedad, más hedonista, donde las personas persiguen "experiencias" que satisfagan sus expectativas. Del consumidor satisfecho se pasa al prosumidor, que quiere involucrarse para disponer de una experiencia personal intensa (o al menos que la perciba como tal). El producto se disfraza de servicio y se orienta a generar experiencia; la lavadora se conecta con "la experiencia de ahorrar agua", y tomar un café con "una tarde agradable en un establecimiento comercial".

Pero quizá lo que más y mejor define a la empresa abierta es que se construye, necesariamente, con la participación activa de buena parte de quienes conforman su red. No se dibujan relaciones lineales cliente-proveedor, sino conexiones que suponen influencias mutuas, con un poder distribuido que se reconfigura sobre la base de **ganar adeptos a la causa**. No hay un poder central o una jerarquía; la empresa abierta navega en cadenas de valor difusas, donde sus agentes cambian de posición según productos y servicios concretos.

La empresa abierta quiere retomar a la persona como justificación de su actividad. Y lo hace a través de incorporarla en su integridad, para que despliegue su potencial y se realice en una actividad que ya no es estrictamente laboral, sino que mezcla lo amateur con lo profesional.

La transparencia y la apertura comienzan a ser los nuevos estándares de muchas empresas competitivas en este siglo XXI. Es por ello por lo que necesita de un propósito auténtico que proporcione valor ético y moral.

Estas características de la emergencia del factor conocimiento, aunque muy referenciada, todavía no ha sido asimilada en la mayor parte de las empresas. Porque las consecuencias de que eso sea así son tremendas para la empresa. Entre otras cabe considerar:

- ¿Cómo se delimita el tiempo de trabajo y no trabajo cuando estamos hablando de conocimiento?
- ¿Hasta qué punto la empresa entorpece o favorece el compartir conocimiento?
- ¿Cómo se gestionan los derechos de propiedad de ese conocimiento?, ¿tiene sentido hablar de "propiedad" del conocimiento?
- ¿Qué sentido tienen las normas, los procedimientos o la limitación de la expresión creativa de la persona?
- ¿Dónde quedan los 5 principios de la "burocracia empresarial" de Max Weber que comentábamos al principio de esta asignatura?

4) Consumo colaborativo

La tecnología permite nuevas formas de relacionarse, de intercambiar recursos, de complementar intereses y necesidades, de confiar los unos en los otros y de redescubrir un valor en aportar al bien común que antes no era posible o si lo era, salía demasiado caro.

En los planteamientos de consumo colaborativo existen tres palabras centrales:

Vídeos recomendados

Rachel Botsman, The case for collaborative consumption: http://www.ted.com/talks/rachel botsman

Lisa Gansky, The future of business is the "mesh":

http://www.ted.com/talks/lisa_gansky_

Comunidad, confianza y colaboración.

Está demostrado que el hombre es un animal programado para vivir en comunidad y compartir. La empatía, que no es otra cosa que la capacidad de ponerse en el lugar de los demás y entender sus necesidades, miedos y anhelos, es inherente a nuestra naturaleza, no es un hábito adquirido.

Tal y como nos explica M. Tomasello en su libro *Why we cooperate*, cuando un niño de 14 meses ve a un adulto que no puede abrir una puerta porque tiene las manos ocupadas corre a intentar ayudarlo; si cualquier persona figura que se le cae un objeto al suelo delante de un niño de 1 año de edad, éste lo cogerá y se lo dará automáticamente. El hombre está hecho para colaborar, necesita compartir y sentir que forma parte de una comunidad con un sentido que va más allá de sí mismo.

Los últimos 100 años de nuestra historia han derivado en, quizá, la época en la que las personas han vivido más aisladas las unas de las otras. Esta época ha coincidido también en el momento de la historia en la que el hombre ha llegado a su máxima capacidad productiva.

Después de la primera guerra mundial se incentivó el hiperconsumismo para dar salida a esta capacidad productiva. Éste fue facilitado por cuatro factores:

- a) El poder de la persuasión.
- b) El "compre hoy y pague mañana": el crédito.
- c) La falacia de los ciclos de vida.
- d) El fenómeno "solo uno más" o efecto Diderot.

El efecto Diderot

Efecto Diderot o efecto Bata de Diderot. Aparece expresado en las breves páginas del ensayo *Regrets sur ma vieille robe de chambre* (http://fr.wikisource.org/wiki/Regrets_sur_ma_vieille_robe_de_chambre) en el que el enciclopedista francés cuenta lo que le pasa a partir del momento en que un amigo le regala una nueva y hermosa bata escarlata y cómo ésta desentonaba con el resto de su estudio. La naturaleza de la nueva prenda, "avergonzaba" al resto de los muebles y los hacía lucir viejos, gastados y desvencijados. Lo que obligó a Diderot a reemplazarlos por otros que estuvieran a la "altura" de la bata.

Esto, sumado a la falta de capacidad para prever las consecuencias futuras y la falta de consciencia sobre la finitud de los recursos, provocó que durante años el concepto de "las cosas de un solo uso" se considerase más higiénico, más conveniente y más eficiente para ahorrar e incluso se asociase a la idea de la liberación de la mujer. La genial empresa creada por dos estudiantes de Harvard en 1907 dedicada a vasos de papel para sustituir los vasos metálicos en las fuentes de agua genera hoy en día 220.000 millones de vasos de papel tirados cada año.

Lectura recomendada

M. Tomasello (2010). Why We Cooperate. MIT Press.

Estas y otras cosas han concluido con una isla flotante en el Océano Pacífico justo al este de Japón y al oeste de Hawai, que ocupa una superficie parecida al estado de Texas con una profundidad de 30 metros y que está formada por 3,5 millones de toneladas de basura. Plástico en un 90%.

El siglo XX fue el siglo del crédito, de la publicidad y de la propiedad. Actualmente, tal y como argumenta Rachel Botsman en su libro *What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption,* algunas cosas están cambiando, el siglo del individualismo está volviendo a confiar en la comunidad y está modificando algunos de sus valores, comportamientos y condiciones externas:

- a) La recuperación de la confianza y la importancia de la comunidad.
- **b)** La consciencia de premura por resolver aspectos relacionados con la sostenibilidad del sistema.
- c) La recesión global como causa de que se replanteen comportamientos y premisas que hasta ahora no tenían discusión.
- **d**) Inicio de un retorno a los mercados locales, sin intermediarios entre productor y consumidor.
- e) Emergencia de la generación "We" (los nacidos en torno a los años ochenta), la generación de los "millenials", con un *ethos* radicalmente distinto a la generación "baby boom".
- f) La convergencia de las redes sociales y su efecto sobre la renovada creencia en la importancia de la comunidad.
- g) Las relaciones entre iguales que las redes sociales permiten.
- h) La relación con extraños que los sistemas de reputación digital permiten.

La economía del siglo XXI está siendo definida por palabras como *reputación, comunidad, acceso* y *recursos compartidos*.

Cada día se descargan 3 millones de imágenes en flickr, 700.000 personas se incorporan a la red social Facebook y, también, se "tuitean" 5 millones de tweets. Es más, cada minuto se descargan 20 horas de vídeo en Youtuve (esto equivale a 90.000 estrenos de Hollywood cada semana).

Las comunidades de práctica se han convertido en un instrumento habitual para cooperar virtualmente en generar conocimiento y distribuirlo a coste 0.

La gente vuelve a colaborar porque vuelven a confiar y comparten recursos en su oficina, en su vecindario, en sus edificios, en sus escuelas, etc., provocando beneficios medioambientales a partir de incrementar la eficiencia de los recursos y reducir los residuos.

El consumo colaborativo puede provocar disrupciones que cambien los paradigmas del siglo XX.

No queremos un CD, queremos su música (iTunes, Spotify); no queremos una máquina que grabe mensajes, queremos los mensajes; no queremos un coche, queremos transportarnos; en otras palabras, no queremos los objetos físicos sino las necesidades y las experiencias que estos satisfacen. Nuestro concepto de posesión se está desmaterializando y la línea entre lo que es mío, lo que es tuyo y lo que es nuestro se está desdibujando.

Estamos llegando a la certeza de que "el acceso es mejor que la posesión".

Y de esta manera nos encontramos con nuevas maneras de acceder a productos que si bien son propiedad de alguien, este alguien (persona física o corporación) comparte su uso.

Generalmente son productos con importantes costes fijos (coches o utillaje y herramientas), productos que pasan de moda (bolsos), productos que se necesitan puntualmente (ropa y material para niños), productos que reducen su valor después de su uso (vídeo) o productos con altas barreras de entrada (paneles solares).

Muchas empresas, por su lado, están variando sus modelos de negocio para pasar de vender productos a vender servicios. De este modo se están desarrollando líneas de negocio especializadas en alargar la vida útil de los objetos en contraposición a lo que se ha llamado "la obsolescencia programada", y ahora vemos cómo productos con un correcto servicio posventa y de mantenimiento pueden alargar su vida útil.

También vemos cómo cada día nacen más plataformas sociales de intercambio de objetos como freecycle.com, o cómo se generalizan modos de vida colaborativos que intercambian o comparten su casa (*co-housing*), su espacio de trabajo (*co-working*) o los bancos de tiempo como Southwark Circle.

Generalmente estos sistemas se sustentan en cuatro principios que son necesarios para que sus iniciativas sean exitosas, los cuatro son igual de importantes en todos los casos y es necesario que el modelo a poner en práctica incluya cada uno de ellos:

- a) Massa Crítica: economías de escala y diversidad.
- b) "Idling capacity" o potencial de uso y capacidad para rentabilizar costes fijos.
- c) Creer en el valor público (belief in commons).
- d) Poder confiar en extraños: sistemas de reputación digital (eBay, couchsurfing, rideshares, etc.).

5) Cradle to Cradle (C2C)

"Cradle to Cradle", o "**de la cuna a la cuna**", es un concepto desarrollado por William McDonough y Michael Braungart y plasmado en el año 2002 con el libro *Cradle to Cradle: Remaking the way we make things*.

En él se reflexiona sobre uno de los paradigmas que durante años ha dominado el pensamiento medioambiental y ecologista: la necesidad de reducir nuestro consumo de recursos naturales y lo que se ha venido a llamar nuestra huella ecológica, basado en el libro de Donella Meadows, *Los límites al crecimiento*, en 1974.

El C2C plantea la posibilidad de diseñar los procesos, de manera que, al igual que en la naturaleza, lo que es desperdicio para unos se convierta en alimento para otros y generar así un flujo constante de recirculación de recursos y materiales que permitan un crecimiento constante y rompan el paradigma de la escasez por el paradigma de la abundancia. Defienden pasar del "REcycling" al "UPcycling".

Hasta ahora los planteamientos C2C están siendo aplicados con éxito en procesos productivos de la industria, de la arquitectura y en otras aplicaciones dentro del sector productivo. Técnicamente, lo que permite redefinir los distintos procesos es la capacidad de escandallar la composición química de los distintos materiales que componen los objetos e intervienen en los procesos, podríamos decir que la gran aportación que hace posible esta replicación de los procesos naturales reside en haber desarrollado un mapa de sustancias químicas que descompone hasta el detalle molecular nuestro mundo físico.

Ahora bien, la hipótesis C2C necesita de otra condición para poder desarrollarse en su pleno potencial, ésta es la capacidad de recircular de forma eficiente los recursos y poder encontrar el punto de cruce óptimo entre oferta y demanda, entre necesidad y recursos, compartiendo muchos puntos en común con el consumo colaborativo, donde la máxima es pasar de la propiedad al uso.

Vídeo recomendado

"William McDonough on cradle to cradle design":
http://www.ted.com/talks/william_mcdonough_on_cradle_to_cradle_design.html

Lectura recomendada

http://www.mcdonough.com/cradle_to_cradle.htm

Llevar esto a escala microeconómica y aplicarlo a escala doméstica es el gran reto para los planteamientos C2C. Conseguir establecer flujos de recursos y materiales en las transacciones cotidianas de las personas de manera que establezcamos circuitos abiertos, donde, al modo de las comunidades opensource, p2p y de consumo colaborativo, se compartan recursos y se genere abundancia

Esta posibilidad, al igual que veíamos antes con el consumo colaborativo, se hace realidad con las nuevas posibilidades de conexión, de interacción "uno a uno" y de plataformas tecnológicas de redistribución de recursos.

Así tenemos que, ante el imparable encarecimiento del coste de las materias primas, en muchos casos empieza a ser más rentable para las empresas productoras plantearse procesos de fabricación y de conexión con sus clientes que les permitan recuperar los materiales que conforman sus productos una vez estos ya no los necesiten o decidan prescindir de ellos. Esto abre una interesante vía de relación entre productores y clientes, una relación que ya no se limita a una transacción puntual que empieza y acaba, sino que se parece más a una relación continua en el tiempo en el que a todas las partes les interesa y les sale rentable establecer relaciones de calidad y confianza.

Quizás en un futuro nosotros seamos propietarios de tantos kilos de algodón, o de lana, que iremos cediendo a los fabricantes de ropa que nos hayan convencido con sus propuestas y diseños.

Es en esta derivada más social del C2C en la que nosotros queremos fijarnos, en cómo la ciudadanía conectada es capaz de recircular conocimiento, materiales y recursos que celebran la abundancia y provocan relaciones de calidad.

3.2.2. Sector público y gobernanza

En su primer día como presidente de los Estados Unidos, Barack Obama emitió un memorando ("Memorandum for the Heads od Executive Departments and Agencies") sobre gobierno abierto y transparencia. En él indicaba la necesidad de desarrollar planes estratégicos en todos los departamentos y agencias federales, que permitieran llegar al objetivo de tener un gobierno transparente, participativo y colaborativo.

Las democracias, tal y como las conocemos hasta ahora, se basan en mecanismos de representación de la voluntad del pueblo mediante unas instituciones y unos representantes que son elegidos cada cierto tiempo por los ciudadanos.

Evidentemente con sus más y sus menos, este es el sistema que hasta ahora ha producido mejores resultados para el hombre.

Vídeo recomendado

David Cameron, "The next age of government": http://www.ted.com/talks/david_cameron.html Ocurre, sin embargo, que las posibilidades de conexión y participación de la ciudadanía y su conocimiento en la gestión del espació público está superando los límites de nuestra democracia representativa y pone en evidencia la posibilidad de migrar hacia sistemas participativos y/o colaborativos que mejoren en muchos aspectos el sistema actual.

Si hasta ahora han sido los gobiernos y las instituciones las que de algún modo han identificado los temas que hay que resolver, los han diagnosticado y nos han provisto de la solución, ahora la tecnología permite que esto se haga en colaboración y con la participación de aquellos que son cercanos a los temas que se tratan, y que, por lo tanto, tienen un conocimiento relevante sobre la cuestión.

Como veremos en el apartado de cocreación y coproducción, ahora es posible superar el paradigma bajo el cual los ciudadanos son meros consumidores pasivos de recursos públicos para convertirse en agentes que diagnostican, que forman parte de la solución, que generan valor y multiplican los recursos.

1) Gobierno abierto

Centrándonos en los tres conceptos apuntados en el memorando de la Casa Blanca podemos decir que:

- a) La transparencia requiere un acceso abierto por parte de cualquier persona a los datos públicos y esto quiere decir que los datos deben ser accesibles, localizables y en formatos válidos para usar.
- b) La transparencia promueve la rendición de cuentas y proporciona información a los ciudadanos sobre lo que su Gobierno está haciendo.

Más allá de esto, facilitar acceso a los datos públicos permite una conexión e involucración del ciudadano interesado en ellos a la vez que incentiva las actitudes de corresponsabilidad hacia el espacio público.

Existen numerosas iniciativas que demuestran la capacidad de generar valor que tienen los ciudadanos cuando son provistos de datos y son habilitados para generar información.

Uno de los más paradigmáticos es el de la ciudad de Melbourne, que, con una alta incidencia de accidentes de bicicleta, decidió publicar en Internet todos los datos que tenían sobre ese tipo de accidentes. En 24 horas alguien creó una página web con el mapa de los lugares con más riesgo de accidente, y a ésta le siguieron muchas otras. En una semana estaban salvando vidas con un coste cero para el Gobierno.

Lo mismo se puede decir de la actuación que muchos ciudadanos tuvieron en desastres como el huracán Katrina o el terremoto de Haití, alimentando mapas con información importante al momento sobre las necesidades o la ubicación de personas desaparecidas, o en el escándalo sobre los gastos por dietas que afectó a los parlamentarios ingleses y en el que el periódico *The Guardian*

solicitó la colaboración de sus lectores para revisar los miles de documentos sobre justificantes de gasto que el sumario había hecho públicos. El último y quizás más potente ejemplo de la capacidad de los ciudadanos emitiendo y gestionando datos lo tenemos en Wikileaks.

La participación pública aumenta la eficacia del Gobierno y mejora la calidad de sus decisiones. Vivimos en una sociedad cada día mas asimétrica y plural, donde los retos a resolver tienen más de una cara y la aproximación a ellos debe ser plural, en una sociedad donde el conocimiento cada día está más disperso y donde cada uno de sus ciudadanos tiene conocimiento relevante sobre aspectos dispares y por causas distintas (se puede ser experto en ríos porque se ha estudiado sobre ellos, pero también porque se vive al lado de uno; se puede ser experto en diabetes porque se es médico, pero también porque uno mismo o algún familiar es diabético).

Así pues, es necesario incrementar las oportunidades para participar en la formulación de políticas y para que los ciudadanos ofrezcan a su Gobierno los beneficios de su experiencia colectiva. Los departamentos ejecutivos y agencias deben solicitar la opinión del público sobre cómo se puede aumentar y mejorar las oportunidades para la participación pública en el Gobierno.

La colaboración con el Gobierno involucra activamente a los ciudadanos y permite explorar vías innovadoras en el diseño y la prestación de servicios públicos. Establecer mecanismos que permitan la colaboración cotidiana de empresas, ciudadanos y administraciones es, sin duda, una de las respuestas viables para salir del colapso en el que se encuentra el estado del bienestar. Un estado del bienestar al que le han cambiado los supuestos bajo el que fue concebido (cuando el canciller Otto Von Bismarck estableció a finales del siglo XIX las pensiones de jubilación, la esperanza de vida era de 45 años y sólo un 1% llegaba a los 70 años) y para el que ya no funciona la clásica estructura vertical donde las instituciones proveen y los ciudadanos consumen a cambio de sus impuestos.

De hecho, la colaboración es una forma de participación democrática igualitaria en la que esta igualdad es garantizada de un modo distinto al usual: si hasta ahora la participación masiva vía el voto en las urnas garantizaba la igualdad al permitir que cada persona tuviera un voto, la colaboración permite la igualdad desde el momento en que libera el concepto de expertos limitado a unos pocos y la amplía a todas aquellas personas con interés e información en el tema a tratar.

La colaboración rompe la dinámica por la cual las decisiones y los diagnósticos son siempre tomados por un grupo cerrado que alguien designa como "expertos".

Estas son algunas de las ideas y afirmaciones que podemos situar dentro del nuevo paradigma de gobierno abierto y transparente que colabora con empresas y ciudadanos para gestionar el espacio común. Podéis encontrar interesantes reflexiones sobre ellas en el libro de Beth Noveck, titulado *Wiki Government: How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful*:

- El conocimiento que reside en la sociedad puede ser utilizado para solucionar problemas comunes de manera más eficiente y efectiva.
- La ciudadanía debe desarrollar un sentimiento de corresponsabilidad hacia el ámbito público y sus problemas.
- La solución a los principales retos que la sociedad tiene planteados actualmente pasa por cambiar la relación entre los ciudadanos y la Administración pública hacia dinámicas de coproducción de servicios públicos o bienes públicos.
- Empoderar la ciudadanía comporta provocar valor público, comporta innovar en el ámbito social.
- Actualmente, la tecnología nos permite multiplicar el número de oportunidades para incentivar respuestas colaborativas a problemas comunes.
- La tecnología es necesaria para colaborar de manera eficiente y escalable pero crear mejores sistemas de gobernanza no es una cuestión tecnológica.
- En la era de la comunicación y la información, la tecnología permite que mucha gente trabaje conjuntamente para poder rediseñar nuestras instituciones y crear nuevos mecanismos de resolución de problemas.
- Ampliando las posibilidades de colaborar podemos cambiar la cultura actual de gobernanza.
- El ciberespacio ha muerto, ya no existe diferencia entre la vida *off-line* y la vida *on-line*.
- El concepto de "experto" debe incluir tanto el conocimiento académico como el conocimiento surgido de la experiencia (conocimiento teórico y empírico).
- Los ciudadanos no están cercanos al proceso sino que son el proceso.
- Una condición básica para el éxito del proyecto es que la información debe ser transparente e incentivar a la colaboración.

Lectura recomendada

Beth Noveck. Wiki Government: How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful.

http://www.brookings.edu/ press/Books/2009/ wikigovernment.aspx.

Innovación ciudadana: colaboración, conectividad y transparencia

- Para esto la información debe ser accesible, localizable y preparada para su uso.
- Transformar la cultura actual y garantizar que este cambio sea duradero exige que la convicción ocurra dentro y fuera del Gobierno.
- Los ciudadanos tienen mucho más que ofrecer que solo su voto o su opinión, ellos pueden contribuir con su conocimiento, y ser así conscientes del poder de la colaboración.
- La mejor estrategia para ver lo que funciona a la hora de comprometer a los ciudadanos es hacer realidad iniciativas e intentar (provocar) que las cosas ocurran.
- La tecnología permite la colaboración entre la sociedad civil y ayuda a los grupos a centrarse en puntos de fallo concretos.
- Actualmente, las iniciativas cívicas de la sociedad están desvinculadas de las grandes líneas estratégicas del Gobierno, muchas forman parte de marcos similares, pero no forman parte de los procesos institucionales.
- Confiar en un reducido grupo de actores institucionales para tomar decisiones importantes no es el mejor camino para afrontar problemas sociales complejos.
- Este cambio en la manera de entender la relación con los ciudadanos produce una cultura política más robusta y una democracia más saludable.
- La democracia deliberativa mide la calidad en base a la uniformidad y equidad de los inputs, el enfoque colaborativo mide la calidad a partir de la efectividad de las soluciones adoptadas y sus resultados.
- La colaboración es un medio no un fin. Por esta razón no ponemos el énfasis en la participación per se sino en la incorporación de expertos (que podemos definir como personas con conocimientos, experiencias e intereses sobre un tema) para participar en la recopilación de información, su medición, su evaluación y el desarrollo de soluciones específicas para su posterior aplicación.
- La colaboración tiene una enorme capacidad de retornar la inversión produciendo un Gobierno más eficiente.
- Las instituciones que no trabajen en red se encontrarán aisladas en medio de redes que trabajan entre ellas, y las convierten en organismos cada vez más desconectados, cada vez más ineficaces y más frágiles.

- La habilidad para provocar un sentimiento de pertenencia es el secreto del éxito para cualquier proceso colaborativo.
- Los grupos de distribución autoseleccionados pueden, trabajando en colaboración en red, producir conocimiento que ayude a los gobernantes en sus decisiones.
- Cualquier tecnología, tanto una web como un teléfono móvil, es válida para provocar un sentimiento de grupo que facilite a las dinámicas colaborativas visualizar sus resultados.
- La capacidad para reunir y compartir datos es, a su vez, crucial para el éxito de los procesos institucionales transversales.
- Las nuevas herramientas tecnológicas que nos permiten colaborar y crear contenidos a partir de esta colaboración son nuevas maneras de hablar y comunicarse en la sociedad actual.
- La apertura de datos facilita que los ciudadanos ejerzan más presión y vigilancia sobre las prácticas corruptas, al mismo tiempo que ayuda al fortalecimiento de un sentimiento de corresponsabilidad entre la ciudadanía.
 Sin embargo, esto no implica que la consecuencia directa represente más participación o un fortalecimiento de la democracia.
- Debemos transformar la cultura de las instituciones públicas y de nuestras organizaciones no gubernamentales para que incentiven las estrategias de coproducción entre los ciudadanos, el conocimiento compartido y demás prácticas colaborativas.
- Debemos animar a los ciudadanos para que inicien proyectos de cocreación y persuadir a los profesionales a utilizar su experiencia para empoderar a las comunidades.
- En cualquier organización debe incentivarse la innovación de abajo hacia arriba.
- ¿Qué emprendedor en tecnología no querría usar su capacidad para crear herramientas eficaces para la agencia de protección del medio ambiente?
- ¿A qué politólogo no le gustaría tener la oportunidad de evaluar el impacto de esas herramientas y ofrecer su opinión sobre cómo mejorarlas?
- ¿A qué equipo de científicos no le atraería el reto de encontrar sistemas de calificación y medición de la reputación para utilizar en la formulación de políticas?

 ¿Qué político desestimaría la oportunidad de sentarse con un técnico, un abogado, un antropólogo, un artista, un economista o un diseñador para averiguar cómo hacer más eficaz su trabajo y tomar mejores decisiones?

2) Datos abiertos, smart cities y el concepto Internet of things

Tal y como comentábamos en el punto anterior, las estrategias de Open Data, o apertura de datos, suponen un primer nivel de contenido que incentiva la colaboración entre ciudadanos e instituciones. Este incremento en las posibilidades de conexión se da también en otros ámbitos "no públicos", el concepto de las *smart cities* (ciudades inteligentes) como nodos donde las personas, los objetos y los edificios emiten información y se comunican entre ellos es algo que está abriendo enormes posibilidades de innovación, de mejora de la calidad de vida de los habitantes en las urbes y de negocio para las empresas que apuesten por ellas.

Importantes empresas como IBM, Cisco o HP están apostando por desarrollar tecnologías que faciliten esta interconexión entre objetos, habitantes e infraestructuras.

Estas posibilidades de interacción descansan bajo el concepto de *Internet of things* (**Internet de las cosas**), en el que se reflexiona sobre las posibilidades que ofrece un mundo donde cada vez más objetos (las personas son una parte proporcional muy residual) son capaces de emitir información.

Las posibilidades son infinitas: desde que nuestra nevera envíe una petición de compra al supermercado a partir de las lecturas que puede hacer de las etiquetas en los alimentos que guarda, hasta la posibilidad de monitorizar y prestar servicio asistencial a personas mayores que viven en casa a partir de la información que recibimos de los sensores en su cama, en el suelo o en las luces.

3) Cocreación y coproducción

Dos de los campos que más posibilidades de cambio e innovación ofrecen son aquellos en los que los ciudadanos colaboran con los gobiernos y las instituciones públicas para identificar las necesidades de la comunidad, diseñar los procesos y las estrategias para cubrir dichas necesidades, e involucrarse en la provisión de dicho servicio.

Este tipo de enfoque rompe con la dinámica que normalmente impera cuando la situación demanda una reducción de presupuestos.

Las lógicas de coste-eficiencia trabajan siempre enfocadas en la reducción del coste de prestación del servicio y bajo la idea de que los servicios y la manera de prestarlos no sufrirán mejoras e innovaciones en un futuro, por tanto, se centran en el recorte de costes a corto plazo sin entrar a reflexionar sobre qué

Vídeos recomendados

"Kevin Kelly on the next 5,000 days of the web": http://www.ted.com/talks/kevin_kelly.

Tim Berners-Lee on the next web:

http://www.ted.com/talks/ tim_berners_lee_on_the_next_ web.html.

Tim Berners-Lee: The year open data went Worldwide: http://www.ted.com/talks/tim_berners_lee_the_year_open data went worldwide.html.

Ejemplo

IBM está implantando ya en Estocolmo un sistema de gestión del tráfico, donde se informa y gestiona el volumen de tráfico a partir de las señales que recibe de los teléfonos móviles de los conductores. En Barcelona, una de las páginas más eficaces para conocer las incidencias en la red de cercanías de Renfe es rodalies.info, una página web que ofrece en tiempo real la información sobre el servicio de cercanías que aportan los usuarios vía Twitter.

posibilidades hay de eliminar las causas que provocan la demanda de servicio, o sin entrar a evaluar las posibilidades de prestar ese mismo servicio de alguna otra manera.

Así pues, la **coproducción** supone un gran cambio en la manera como se diseña la prestación de los servicios públicos, ya que deja de fijar la atención en los procesos y objetivos para levantar la mirada e identificar qué capacidades residen en los grupos de interés que conforman el universo de ese servicio, en las comunidades locales, en las agrupaciones de enfermos, en las familias, etc.

La coproducción busca la energía local para ver qué puede aportar y no solo qué necesitan, basándose en la idea de que trabajar junto a las personas que forman parte de esa realidad puede aumentar considerablemente los recursos, ampliar su alcance y ser más eficaz.

Es necesario, sin embargo, entender cuáles son los valores bajo los que trabaja la coproducción, esto es:

- a) Reconocer a las personas como activos, no como consumidores pasivos.
- b) Valorar explícitamente el trabajo no remunerado de todos aquellos que cuidan de sus familias, sus comunidades y ofrecen resiliencia social.
- c) Fomentar la reciprocidad como motor de confianza entre las personas.
- **d**) Generar redes sociales. El bienestar mental y corporal está estrechamente vinculado a la salud de nuestras relaciones personales.

Pongamos un ejemplo de muestra y sus resultados:

El programa "Expert Patient" ofrece cursos gratuitos destinados a ayudar a las personas que viven con una enfermedad a largo plazo a poder controlarla.

Durante el curso del programa, los pacientes suelen ver una serie de temas, incluyendo cómo tratar el dolor y el cansancio extremo, cómo hacer frente a los sentimientos de depresión, las técnicas de relajación y el ejercicio, una alimentación saludable, comunicarse con sus familiares, amigos y profesionales, planificación para el futuro, etc. El objetivo es dar a la gente la confianza necesaria para asumir una mayor responsabilidad y autogestionar su salud, fomentando al mismo tiempo el trabajo en colaboración con profesionales de la salud y la asistencia social.

Un análisis del programa demostró que reduce las visitas a las consultas en un 7%, ahorrando entre 27 y 58 libras esterlinas por consulta. Las cifras correspondientes a una zona desfavorecida como Newham en el sureste de Londres fueron espectaculares, con la mitad de los pacientes reduciendo sus visitas al hospital. El 45% de los participantes reportaron una mayor confianza en que los síntomas no interferirían en su vida y un 38% había reducido la gravedad de los síntomas de cuatro a seis meses después de completar el curso.

3.2.3. El nuevo tercer sector: La iniciativa civil

El sector social, al igual que la empresa o las instituciones públicas, tiene la posibilidad de aplicar esta visión de apertura, transparencia y colaboración.

Aunque suene extraño, hasta ahora el mundo de la **cooperación y las ONG** han replicado un modelo empresarial en el que estructuras cerradas identificaban una necesidad no cubierta y acumulaban recursos (en este caso, subvenciones y patrocinios) para proveer la solución.

Cada vez está más aceptada la necesidad de desarrollar proyectos sociales que se preocupen por su sostenibilidad económica. Del mismo modo, cada día hay más gente que apunta la necesidad de establecer mecanismos de evaluación que den luz sobre la buena gestión de los recursos económicos en el tercer sector.

Esto está provocando la irrupción de un fenómeno híbrido que aúna lo mejor del mundo empresarial y lo mejor del mundo social. Si bien esto será desarrollado con profundidad en otros módulos, queríamos incidir en las posibilidades que ofrecen la conexión y la colaboración ciudadana a la hora de generar valor social y/o público.

Más allá de las respuestas que nuestros gobernantes y representantes institucionales están debatiendo a nivel político e institucional, muchos ciudadanos han tomado la iniciativa y están construyendo soluciones que heredan lo mejor de la tradición cooperativista y comunal del siglo XIX en Inglaterra.

Soluciones que, como decimos, van más allá de las divisiones tradicionales entre el sector público, el sector privado y el tercer sector, adoptando un enfoque que permite a los ciudadanos ser coproductores e inversores en lugar de ser sólo consumidores de recursos. Una oportunidad para abrir y compartir los recursos con más eficacia.

1) Civic economy (economía ciudadana)

La *civic economy*, o economía ciudadana, es el nombre que le han dado Indy Johar, Alice Fung y el equipo de 00:\ a un compendio de casos prácticos (*Compendium for the Civic Economy*), que demuestran el potencial que tiene la sociedad civil para regenerar los espacios públicos, provocar un resurgimiento de la economía en las ciudades y pueblos, fortalecer los vínculos sociales, mejorar la vida de las personas y crear un cambio en una amplia variedad de contextos.

Las circunstancias bajo las que se dan estos proyectos de iniciativa civil tienen mucho en común con los factores clave que hemos ido enumerando en el resto de apartados y que podemos sintetizar, al menos, en ocho características:

- a) Reconocimiento de los protagonistas: la *cívic economy* se construye a partir del liderazgo de los protagonistas que, con su pasión, su visión y su compromiso personal, son capaces de movilizar los activos que tienen a su alcance y tejer redes de confianza que movilizan sus recursos en pro del proyecto.
- b) Participación más allá de la consulta: incentivar la coproducción. Se basa en incentivar la participación superando la mera consulta puntual a las comunidades afectadas. Se trata de crear entornos que permitan la coproducción y la coinversión de la comunidad creando así un profundo sentimiento de pertenencia y propiedad.
- c) Inversiones cofinanciadas: diversificación de los modelos de inversión. Se caracterizan por movilizar distintos tipos de recursos financieros y no financieros (tiempo, capacidades, habilidades, contactos...) y que, cada vez con más fuerza, son generalmente aceptados como críticos para el éxito de cualquier proyecto.
- d) Reutilización de activos existentes: reconocimiento de las oportunidades latentes. Las oportunidades de la *civic economy* emergen a partir de reconocer y recombinar capacidades y activos latentes que se hallan infrautilizados, bien sean espacios físicos, conocimiento ciudadano o aspiraciones y sueños de una comunidad concreta.
- e) La experiencia del lugar: la importancia de los espacios como referencia y su entorno social. El foco de los proyectos se caracteriza por buscar un relato común que transmita los valores que la comunidad comparte. Buscan servir como ejemplo y motivo de inspiración y mantienen abiertas las opciones para que cualquiera que quiera participar y colaborar pueda hacerlo.
- f) Las propuestas abiertas: la recirculación de recursos, el prototipo, la fase beta. Los proyectos no vienen definidos por un plan maestro que defina detalladamente todas las fases a tres años vista. Si bien el impacto a perseguir es claro y delimitado, los proyectos de la CE se caracterizan por trabajar con modelos abiertos, ágiles y dinámicos, que permiten la adaptación constante a las circunstancias y que aprenden a partir de la iteración constante, de la prueba y error. Los proyectos de EC empiezan pequeños, en fases beta o como prototipos, y crecen en función de las necesidades y requisitos del entorno.
- g) Generar el cambio a través de las redes: habilitar a los demás y escalar el reto. Aunque los proyectos nacen locales, tienen una gran capacidad para vincularse a redes globales, compartir su conocimiento y experiencias y adaptarse a nuevos contextos para poder ser replicados.

h) Reconocer dónde reside el valor que va más allá del económico: las métricas del cambio. Es necesario que la pluralidad de resultados y consecuencias que provoca la economía ciudadana pueda ser medida y que las políticas incorporen soluciones destinadas a perseguir e incentivar este tipo de economía como revulsivo de nuestras ciudades y pueblos.

En el curso veremos y discutiremos algunos ejemplos prácticos, si bien con estas características podemos afirmar que:

- Es una nueva forma de aproximarse al progreso social, económico y medioambiental que hibrida los sectores público, privado y social.
- La emprendeduría ciudadana puede contribuir de manera significativa a incrementar la resiliencia, la prosperidad y el bienestar de la gente y sus comunidades usando aproximaciones colaborativas y abiertas en la distribución de recursos y su gestión. Haciendo un uso innovador de las nuevas tecnologías, incorporando nuevas formas de financiación y moviéndose a través de amplias redes sociales, dan un nuevo y mejor uso a activos que están siendo infrautilizados o devaluados. Los proyectos son multifacéticos y demuestran la amplia diversidad de conexiones sociales que existen y sus consecuencias económicas, sociales y medioambientales.
- Las ciudades, los pueblos y los barrios son el foco natural de esta nueva economía ciudadana.
- Incentivar la economía ciudadana requiere repensar y rehacer la división entre lo público, lo privado y el tercer sector. Esto quiere decir que ninguno de los tres por separado puede crear las condiciones idóneas para incentivar este tipo de proyectos, pero sin duda los tres tienen un papel ineludible y necesario. Desde el sector público, ofreciendo un liderazgo de servicio y plataforma a partir de su conocimiento único de las realidades locales y la capilaridad de sus estructuras, promocionando la creación de comunidades de práctica. Esto requiere liderar cambios en la Administración que reconozcan las potencialidades latentes en enfoques como la coproducción y la medición del desarrollo. Del mismo modo, el sector privado debe ir más allá en su aproximación comunicativa y de imagen que generalmente ha tenido la RSC e incorporar en sus estrategias de negocio profundo los aspectos sociales y los aspectos medioambientales.
- El éxito de la economía ciudadana requiere construir puentes entre el *mainstream* de la economía y los procesos más micro y más locales. Acuerdos entre los sectores público y privado que permitan la escalabilidad de las propuestas y posibiliten la creación y el prototipazo; en definitiva, aprender e innovar.

Bibliografía

Bibliografía básica

Benkler, Y. (2006). The Wealth of Networks.

Bootsman, R. (2010). What's mines it's tours.

Ganz, M. (2009). Why David sometimes wins.

Leadbeater, Ch. (2008). We Think.

Noveck, B. (2009). Wikigoverment.

Page, S. E. (2007). The difference.

Rifkin, J. (2009). La civilización empática.

Shirky, C. (2008). Here comes everybody.

Shirky, C. (2010). Cognitive Surplus.

Tapscott, D. (2006). Wikinomics.

Tomasello, M. (2008). Why we cooperate.

Artículos, investigaciones y otras publicaciones de interés

Bauwens, M. "P2P and human evolution".

Copenhagen Institute for Futures Studies. "Out of Control: Anarconomy".

Pérez, C. "La Otra Globalización".

Rowson, J.; Broome, S.; Jones, A. "Connected Communities".

Scearce, D. "Citizen connection".

00/: Production. "Compendium of Civic Economy".

Recursos audiovisuales

Michael Wesch, An anthropological introduction to YouTube: http://youtu.be/TPAO-lZ4_hU

Yochai Benkler on the new open-source economics:

http://www.ted.com/talks/yochai_benkler

Kevin Kelly on the next 5,000 days of the web:

http://www.ted.com/talks/kevin_kelly

David Cameron, The next age of government:

http://www.ted.com/talks/david_cameron.html

Tim Berners-Lee on the next Web:

http://www.ted.com/talks/tim_berners_lee_on_the_next_web.html

Tim Berners-Lee, The year open data went worldwide:

http://www.ted.com/talks/tim_berners_lee_the_year_open_data_went_worldwide.html

Rachel Botsman, The case for collaborative consumption:

http://www.ted.com/talks/rachel_botsman

Jane McGonigal, Gaming can make a better world:

http://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal

Charles Leadbeater on innovation:

http://www.ted.com/talks/charles_leadbeater_on_innovation.html

Chris Anderson of WIRED on tech's Long Tail:

http://www.ted.com/talks/chris_anderson_of_wired_on_tech_s_long_tail.html

Howard Rheingold on collaboration:

http://www.ted.com/talks/lang/spa/howard_rheingold_

Lisa Gansky, The future of business is the "mesh":

http://www.ted.com/talks/lisa_gansky_

Clay Shirky on institutions vs. collaboration:

http://www.ted.com/talks/clay_shirky

Steven Johnson, Where good ideas come from:

 $http://www.ted.com/talks/steven_johnson_where_good_ideas_come_from.html$

William McDonough on cradle to cradle design:

 $http://www.ted.com/talks/william_mcdonough_on_cradle_to_cradle_design.html\\$