

## LA DISIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIÓN Y LOS DILEMAS DE LA CO-GESTIÓN DINÁMICA

### DISSIPATION IN THE DECISION-MAKING AND DYNAMICS OF DYNAMIC CO-MANAGEMENT

**Ileana Ávalos Rodríguez**  
ileana.avalos@stratega.co.cr

Costarricense radicada en La Paz, Bolivia. Licenciada en Ciencia Política (UCR) Máster en Diseño, Dirección y Gestión de Proyectos (UEMC) Doctora en Mediación del aprendizaje (Universidad La Salle). Consultora e Investigadora en Stratega. Ha colaborado para organizaciones como IICA, OIT, CATIE, FUNDES Costa Rica, CONCORI, Fundación para la Paz y la Democracia, ABT Assoc, Estado de la Nación (capítulo político) e INIE. Ha sido investigadora en el Centro de Investigación y Estudios Políticos (CIEP – UCR) Ha impartido clases en UACA y UCIMEXICO (Costa Rica) así como en la Universidad Católica de Bolivia. Publicaciones disponible en: <http://goo.gl/OgBFcF>. Interesada en temas vinculados con toma de decisión y reingeniería institucional, así como aprendizajes sociales y pensamiento bajo el nuevo paradigma.

Recibido 31/08/2018 – Aceptado 16/05/2018

### RESUMEN

Tomando en consideración la teoría de sistemas de Luhuman y la teoría de estructuras disipativas de Prigogine, el artículo sienta las bases para concebir el sistema político como uno que es complejo y disipativo y que externa características similares a sistemas de esta naturaleza en la física. Dichos sistemas son susceptibles a lo que se denomina “caos turbulento”. Para ejemplificarlo la autora ofrece tres manifestaciones de este caos turbulento relacionadas con la naturaleza pluralista, antagónica y de posverdad que ha cobrado la relación de actores dentro de la esfera política en Costa Rica. Posteriormente se introduce el concepto de “co-gestión dinámica” como una forma de aproximación a sistemas sociales complejos y disipativos, perfilando en sus alcances y sus dilemas.

**Palabras claves:** sistema político, toma de decisión, complejidad, dinámico.

## ABSTRACT

Taking into account Luhman's systems theory and Prigogine's theory of dissipative structures, the article lays the basis for conceiving the political system as one that is complex and dissipative and that can be considered as a system of this nature in physics. These systems are susceptible to what is called "turbulent chaos". To illustrate this, the author offers three manifestations of this type related to the pluralist, antagonistic, and post-truth nature that has relation with the relations within the political sphere in Costa Rica. Subsequently, the concept of "dynamic co-management" is introduced as a way of approaching complex and dissipative social systems, outlining their scope and dilemmas.

**Keywords:** political system, decision making, complexity, dynamic.

## INTRODUCCIÓN

Hoy más que nunca, la toma de decisión requiere de cartografías que permitan abordar asertivamente los problemas públicos que aquejan a las sociedades, reconociendo las nuevas características que engloban dicho proceso y los escenarios en los que se desarrolla.

El sistema político, como nicho vital de la toma de decisión, (desde lo político como categoría ontológica) es por naturaleza un sistema complejo. Complejo en los términos que sugería Maturana cuando indicaba que un sistema de esta naturaleza se caracterizaba por estar compuesto por una multiplicidad de elementos los cuales interactuaban y se relacionaban entre sí.

Pero también por su naturaleza emergente y dinámica; caracterizado por la presencia de redes e interacciones no lineales; las cuales producen que el sistema político como tal “se encuentre en un cambio permanente y no se pueda predecir (con certeza) su destino” (Luhman, 1998, p. xix). La ilusión de predecir los destinos se vuelve cada vez más una quimera que no necesariamente es el camino que ofrece soluciones concretas a la toma de decisión como tal.

Actualmente la sociedad costarricense se encuentra frente a desafíos sin precedentes. Sin embargo, más allá de que ellos “desestabilice” el sistema político, en el presente artículo se toma como punto de partida de que esto es justamente lo que permite que se redefina el sistema y continúe existiendo en el tiempo.

Para ello, se ofrecen elementos relacionados con la naturaleza del sistema político, la cual además de compleja es disipativa. Posteriormente, se describen algunas materializaciones del caos que la naturaleza antes descrita produce en el sistema social en general y específicamente con asidero en el sistema político. Se hará referencia a tres temas puntuales: el pluralismo, los antagonismos y la posverdad.

Finalmente, se ofrece un acercamiento a lo que la autora ha denominado “co-gestión dinámica” como herramienta práctica para la toma de decisión,<sup>1</sup> tanto en términos de sus alcances como en relación a los dilemas que dicha categoría subsume.

## **LA DISIPACIÓN Y LA COMPLEJIDAD EN LA TOMA DE DECISIÓN**

Luhuman (1998, p. 37) sugiere que un sistema, en general, puede definirse como toda “forma con propiedades que le distinguen como *unidad de diferencia*, (...) que consiste en la distinción de algo (el sistema) respecto del resto (el entorno)”.

El proceso de generar diferencia se gesta, principalmente, mediante dos particularidades de los sistemas: la *auto-referencia* y la *autopoiésis*. Mientras que las acciones de autorreferencia responden a la flexibilidad de establecer diferencia con el entorno; las de autopoiésis se encuentran concatenadas con la capacidad de reestructurarse para responder a los cambios de dicho entorno, es decir a la posibilidad de su autoproducción.<sup>2</sup>

Pero también los sistemas sociales son por naturaleza *sistemas abiertos*. Abiertos al flujo de los elementos que constantemente realimentan el sistema y permiten la producción de la autopoiésis. Los sistemas de esta naturaleza en la física se han conocido como sistemas lejanos al equilibrio, en los cuales se generan fenómenos irreversibles y de gran pérdida de energía y/o de materia (disipación). Al ocurrir ello, este tipo de sistemas debe compensar la pérdida que se genera dentro del mismo con flujos procedentes del entorno del sistema.

---

<sup>1</sup> La noción de Co-gestión dinámica para la toma de decisión forma parte de la Tesis de Doctorado de la autora. Algunos elementos de ello ya se han abordado a nivel conceptual en previas publicaciones (Ávalos 2018 y Ávalos et al 2017 principalmente).

<sup>2</sup> Para mayor profundidad sobre el abordaje teórico de la complejidad en sistemas sociales y su relación con la co-gestión dinámica se puede consultar Ávalos (2018).

En medio de lo anterior, el concepto de *entropía* juega un rol fundamental. Éste hace referencia al grado de desorden de un sistema. Esta entropía, siguiendo a García y Farley (1980, p. 9) “puede provenir de intercambios entre el sistema con el entorno, así como de procesos irreversibles que se gestan dentro del mismo sistema”.

Prácticas de exclusión y de negación a la alteridad, así como de evasión del conflicto bajo la ilusión de los consensos absolutos se generan bajo la ilusión de que se puede pensar el sistema político como uno cerrado, en el cual cualquier nivel de entropía más bien causaría destrucción del sistema y por ello hay que disuadir cualquier elemento que incremente grados de complejidad a tal punto de convertirse en una amenaza del sistema.

No obstante, el presente artículo apunta a hacia otra mirada. Desde dicha mirada, el sistema político es, según Ávalos (2018), un sistema vivo que intercambia información con su entorno y evoluciona en función de la información que su naturaleza de sistema abierto le permite. Flujos de entropía que a simple vista podrían venir a “desordenar” el sistema, más bien abren la oportunidad de generar procesos autoreferenciales y autopoieticos que coadyuvan a evolucionar hacia distintos escenarios ya sea para perpetuar el sistema o bien para sentar el ocaso del mismo.

Cuando, según Prigogine (1997) los sistemas se encuentran en momentos de alta inestabilidad, se puede estar frente a procesos de evolución y cambios del mismo sistema. El sistema auto reflexiona y se auto crea a la deriva de este desequilibrio. A ello se le denomina *puntos de bifurcación*, comprendiendo esto a la emergencia de desórdenes que alejan al sistema de su inestabilidad en búsqueda de nuevos órdenes. Esto conlleva el surgimiento también de un tipo de caos (*caos turbulento*) el cual “no solamente desintegra al sistema, sino que permite que emerjan nuevos órdenes” (Briggs y Peat, 1990, p. 140).

## **EL CAOS TURBULENTO EN EL SISTEMA POLÍTICO. ALGUNAS MANIFESTACIONES**

El caos turbulento implica el surgimiento de desórdenes (desequilibrios) que más allá de aniquilar al sistema político lo podrían estar nutriendo hacia nuevos órdenes. Hay múltiples manifestaciones de diversa envergadura de este tipo de caos y ellas difieren entre los distintos sistemas políticos, así como en función de coyunturas determinadas.

En este acápite se hace referencia a *tres manifestaciones* relevantes para la realidad de *Costa Rica* y en las cuales actualmente pareciera estar tomando forma la entropía que se percibe en el sistema político y que, sin duda alguna, están teniendo un impacto directo en la forma en que se genera la toma de decisión.

### **Primera manifestación – Pluralismo político**

Una de las primeras manifestaciones que se pueden encontrar es la *naturaleza pluralista* del sistema político. Existe una multiplicidad de acepciones que engloba el concepto de pluralismo. La contribución del presente artículo se centra en la noción de pluralismo político como pluralismo social. Según Moira (2015, p. 179-180), el pluralismo visto desde esta mirada afirma “el hecho de que en las sociedades contemporáneas conviven diversas cosmovisiones, indagando en las maneras más apropiadas (por parte del gobierno, la academia y la sociedad en general) de encarar dicho panorama”.

Ya hace casi 20 años que el *bipartidismo comenzó a resquebrajarse* con un reflejo importante en el surgimiento de una oferta partidaria que desafiaba el *establishment* del país. Desde 1998 se comenzó a marcar una ruptura importante del esquema del bipartidismo, la cual ha ido acentuándose, generando mayor complejidad dentro del sistema político. Para las elecciones que se realizaron en febrero de 2018, se encontraban inscritos 19 partidos políticos a escala nacional y un número igual a escala provincial según reportan los datos del Tribunal Supremo de Elecciones (TSE, 2018).

De la mano de esta oferta partidaria, se evidencia un comportamiento electoral por parte de la ciudadanía que acentúa aún más el pluralismo existente. Y de alguna manera este “acento” que ha ido cobrando fuerza en el ADN de la democracia electoral del país ha ido generando más polarización entre posiciones divergentes. Esto aumenta la cantidad de entropía vista dentro del mismo sistema y podría ser aire de que se avecina un cambio estructural importante.

Esta manifestación encuentra reflejo práctico en dos indicadores que, como sugiere el XXIII Informe del Estado de la Nación (PEN, 2017), permiten medir cambios en la forma en que actualmente la ciudadanía ejerce el sufragio. A saber, la volatilidad electoral y el quiebre de voto.

La *volatilidad electoral* hace referencia al comportamiento de personas que “en una campaña apoyar a un partido político y en procesos posteriores cambian de opinión y decidan respaldar a otro” (PEN, 2017, p. 255). La volatilidad facilita la alternancia en el poder tal y como lo sigue explicando dicho informe.

Una elevada volatilidad puede generar que el partido que ganó una elección con una extensa base de votantes, pierda la siguiente por una fuerte reducción de sus apoyos. En tal caso, la *volatilidad facilita la alternancia en el poder*. La ocurrencia de este fenómeno es más probable en sociedades donde hay amplios sectores de la ciudadanía que no simpatizan con ningún partido, como sucede en Costa Rica. (PEN, 2017, p. 255).

Por su parte, el quiebre de voto refiere a aquella práctica en la cual la persona electora decida apoyar a una tendencia política para la elección presidencial pero no da el mismo apoyo a dicha tendencia para la elección a diputados y diputadas. Lo anterior implica que el partido electo en la papeleta presidencial no necesariamente contará con un apoyo mayoritario en la Asamblea Legislativa y que ésta, si el quiebre de voto ha sido alto, será un espacio mucho más pluralista.

Por ejemplo, para el periodo 2014-2018 dicho poder de la república estuvo conformado por 9 partidos políticos, representando la conformación más fragmentada desde 1953 (PEN, 2017, p. 258). Para la administración 2018-2022 los datos preliminares avicinan que la Asamblea Podría estar conformada por 7 partidos políticos. Espacio al cual llega por primera vez y con gran fuerza un partido no tradicional de corte religioso como lo es Partido Restauración Nacional (PRN) y en la cual la bancada con mayor cantidad de curules la representa el Partido Liberación Nacional, el cual queda en tercer lugar en las elecciones presidenciales.

Ello, al igual que ocurre en sistemas físicos, hace que este espacio deba ser analizado como un sistema lejos del equilibrio. Incierto y caótico a partir del cual la conformación de nuevos órdenes depende de lo que ocurre dentro del mismo y no necesariamente esta pre-establecido como sí ocurría en la época bipartidista.

El pluralismo trae consigo un mayor grado de complejidad dentro del sistema político. Pues implica una mayor cantidad de fuerzas e intereses articulándose (y desarticulándose) entre sí de tal forma que la toma de decisión requiere mecanismos distintos a los de antaño. El grado de incertidumbre es mayor y, de hecho, a días de las elecciones de febrero de 2018 era casi imposible determinar el desenlace de tal evento, no solo a nivel presidencial sino (y con mayor

incertidumbre) a nivel de curules en la Asamblea Legislativa. Es por ello que esta tendencia pluralista es un reflejo de este caos turbulento al cual están expuestos por naturaleza los sistemas alejados del equilibrio como el sistema político.

### **Segunda Manifestación – antagonismos**

Una segunda manifestación encuentra referencia al *surgimiento de antagonismos*. Mouffe (2014, p. 22) recuerda que “la dimensión antagonónica es inherente a todas las sociedades humanas”. Lo político visto como categoría ontológica, (como el modo mismo en que se instruye la sociedad según Heidegger) está naturalmente cargado de conflicto y confrontación como parte de la naturaleza intrínseca que articula esta noción conceptual. Lo político es entonces un espacio de conflicto permanente. Conflicto que se acentúa en escenarios pluralistas como el externado anteriormente.

Desde esta lógica, el conflicto es un catalizador que responde, a modo de entropía, y que fluye tanto dentro del sistema como desde su exterior. Refiriéndose justamente al sistema político, Luhman (2007, p. xx) recordaba que el proceso de creación de sí mismo “(autopoiésis) de un sistema social continúa tanto por el derrotero de los acuerdos, como por el del conflicto”.

El mirar al espejo desde esta óptica implica entonces dejar de lado algunas “certezas” que nublan el surgimiento de nuevos órdenes dentro de sistemas disipativos. Una de ellas es la necesidad de abandonar la ilusión del consenso a ultranza como aquello que niega la alteridad.

Pero también (paradójicamente) como aquello que en palabras de Chul (2014, p. 22) “des interioriza la negatividad de la otredad o de la extrañeza en pos de la diferencia o de la diversidad consumible”, es decir como aquello que procura una ilusión consensual de la democracia a ultranza, negando con este “acto de paz”, la diferencia.

El conflicto encuentra referencia en el reconocimiento de la alteridad como presencia de la otredad dentro del mismo sistema político; así como en términos de la afirmación de que hay temas que dividen y generan cismas importantes. Y esta mirada no coincide con la universalización ni tampoco con la instauración de prácticas hegemónicas vistas como la determinación de órdenes incuestionables.

Los sistemas disipativos son sistemas que se alejan del orden que se puede visualizar a simple vista. Y que en medio de este alejamiento generan nuevos órdenes que no son tan evidentes en primera instancia. A esto Prigogine (1997) lo denominaba denominaría “Orden por fluctuaciones”, es decir todo aquel “orden” que se genera producto de estados de no equilibrio. De esta manera, “la estructura disipativa es la fluctuación amplificada, gigante y estabilizada por las interacciones con el entorno” (Ávalos, 2018, p. 17).

Y justamente lo anterior se genera porque, dentro del mismo sistema político cualquier orden que pareciera alcanzarse puede ser susceptible de ser desafiado por prácticas contra hegemónicas que intentan desarticularlo en un esfuerzo por instaurar otra forma de hegemonía (Mouffe, 2014, p. 22). Es por ello que orden y caos son, dentro de sistemas disipativos como el político, cara de una misma moneda.

Y esto se encuentra en sintonía con la manifestación descrita anteriormente relacionada con el pluralismo. El pensar que una multiplicidad de posiciones y pensamientos divergentes pueden unificarse y constituirse en un ejercicio no conflictual es una falacia. Pues implica con ello la negación del otro, de lo diverso, de lo emergente y de aquello que representa una minoría.

La dimensión antagónica es intrínseca a la misma naturaleza de lo política. Es una ilusión procurar ordenar y estandarizar, universalizar y consensuar el antagonismo. Pues justamente es lo que nutre la auto-creación y auto reflexión del mismo sistema.

Sin duda alguna el sistema político logra estados de orden, pero ellos son temporales. Surgen temas y elementos que vuelven a exacerbar esta naturaleza conflictual tanto de lo político como de la naturaleza humana del ciudadano.

En Costa Rica, en medio de los comicios electorales a celebrarse en febrero de 2018, esto no ha sido la excepción. Ha habido temas que han dejado en evidencia los antagonismos existentes dentro del mismo tejido social costarricense. Entre ellos, la igualdad de derechos patrimoniales de las personas del mismo sexo, las Guías de Educación para la Afectividad y Sexualidad Integral y el debate sobre el estado Laico.

Esto ha generado un grado de caos turbulento alejado del equilibrio que se encuentra redefiniendo nuevos órdenes todavía inciertos.



### Tercera Manifestación – la posverdad

El año pasado la Real Academia de la Lengua Española (RAE) informó que incluiría dentro de las actualizaciones de su Diccionario de la Lengua Española el concepto de posverdad, refiriéndose a ello como “distorsión deliberada de una realidad, que manipula creencias y emociones con el fin de influir en la opinión pública y en actitudes sociales” (RAE, 2017).

Bajo la noción de la posverdad la evidencia, los datos y lo que se podría catalogar como racional pierde peso frente a lo emotivo, las percepciones personales y las aseveraciones sin sustento. La diseminación de noticias falsas, así como la relativización de la verdad. Sobre ello, Llorente (2017, p. 12) sugiere que la posverdad consiste en la “relativización de la veracidad, en la banalización de la objetividad de los datos y en la supremacía del discurso emotivo”.

De la mano de ello, los medios de comunicación como tradicionalmente se les conoce pierden terreno frente a los *youtubers*, *bloggers*, *facebookers* y otros personajes que se convierten en formadores de opinión pública.

Se genera, en el escenario de la posverdad, un esquema en el cual, como sugería Llorente (2017, p. 11) “un mero tuit pueda movilizar a masas provocando resultados impensables hace unos pocos años”.

La certeza de estar recibiendo “la verdad” o al menos “datos fiables” cae también en el orden por fluctuaciones del cual Prigogine nos hablaba para pasar ahora a un estado más cercano a la “Inestabilidad de Bernard” que ningún otro visto dentro del sistema político.<sup>3</sup> Pues traspasa el orden establecido entre la socialización de la información hacia escenarios desconocidos e inciertos.

---

<sup>3</sup> La Inestabilidad de Bernard es un ejemplo de estructura disipativa que Prigogine publicó en su famoso libro “El Nacimiento del Tiempo”. Según el autor, hay una capa horizontal de líquido con diferentes temperaturas. La superficie inferior es calentada por lo que la temperatura inferior es mayor que la superior. Esto hace que exista lo que el autor denomina como un “gradiente de temperatura” lo cual produce que se genere conducción de calor desde abajo hacia arriba (debido a la diferencia de temperatura entre ambos extremos del líquido). A esto se denomina “transporte por conducción” y en este proceso lo que se refleja es una colisión entre las partículas del fluido. La inestabilidad ocurre en el momento en que el gradiente de temperatura sobrepasa el límite. En este momento ya no se da el transporte por conducción sino el transporte por convección, participando de manera colectiva y aleatoria las moléculas. Esto hace que se distribuya mediante vórtices el líquido en celdas de manera no prevista. El caos que generó el sobrepasar el gradiente hace que se transite hacia un nuevo orden.

El proceso de los comicios electorales 2018 también reflejó el fenómeno de posverdad. No solamente por el manejo hecho en redes sociales, así como por la emergencia de mucha información sin sustento ni argumentos que la hicieran veraz; sino también porque el país pareciera estar presenciando aquello que Chul definía como el tránsito del *management racional* hacia el *management emocional*.

(nos) despedimos del principio del comportamiento racional. Cada vez se parece más a un entrenador motivacional. La motivación está ligada a la emoción. El movimiento las une. Las emociones positivas son fermento para el incremento de la motivación. Las emociones son performativas en el sentido de que evocan acciones determinadas. Las emociones en cuanto inclinaciones representan el fundamento energético, incluso sensible de la acción. Están reguladas por el sistema límbico, que también es la sede de los impulsos. (...) La psicopolítica neoliberal se apodera de la emoción para influir en las acciones a este nivel prerreflexivo. Por medio de la emoción llega hasta lo profundo del individuo. Así la emoción representa un medio muy eficiente para el control psicopolítico del individuo (Chul, 2014, p. 74-75).

La tendencia al voto de los ciudadanos se ha visto condicionada por temas altamente emotivos, de valores y religiosos. Pareciera que con ello se deja de lado la preocupación sobre problemas estructurales esenciales de resolver para el país. Pero también se decide emotivamente dando voto hacia personas que no necesariamente están lo suficientemente calificadas o tienen el equipo necesario para liderar el Ejecutivo y el Legislativo.

La retórica persuade más que la evidencia y los datos concretos. Las iglesias ejercen proselitismo electoral en sus servicios religiosos apelando a los valores cristianos y morales. Esta manifestación sumada con las dos anteriores incrementa aún más la entropía vista como desorden dentro del sistema político actualmente.

## **LA CO-GESTIÓN PARA LA TOMA DE DECISIÓN Y ESQUEMAS QUE PERMITEN SU MATERIALIZACIÓN**

Al comprender el sistema político y sus dinámicas desde sus características complejas y disipativas, así como reconocer que existe un caos turbulento, es posible repensar en la forma de actuar en dicho esquema.

Este caos turbulento que se presenta es, siguiendo a Ávalos (2018, p. 16) “de naturaleza asintónica en contraposición con la estabilidad marginal a la que tienden los sistemas conservativos (cerrados)”. Al recibir perturbaciones originarias de manifestaciones del caos turbulento como las sugeridas en el acápite anterior, entonces el sistema actúa como si se “opusiera a un intento de desplazarlo del estado en dónde está”, (García y Farley, 1980, p. 10) es decir ejerciendo su propiedad reguladora.

Sin embargo, al ser este caos turbulento y no término (este segundo presente en sistemas cerrados) entonces justamente esta naturaleza permite la constitución de bifurcaciones y encrucijadas (hitos históricos y coyunturas determinantes) que permite adoptar nuevos rumbos.

¿Hacia dónde irán estos nuevos rumbos? Son impredecibles. Al igual que los sistemas no lineales, las estructuras disipativas presentan una interrogante en términos de cómo se van a comportar. Pero en el caminar sí es posible ofrecer acciones que coadyuvan a manejar la entropía que este proceso genera.

Y a la altura de este punto vale la pena introducir un concepto adicional que contribuye a comprender lo antes descrito: el concepto de *atractor*. Los atractores son “una región del espacio de fases que ejerce una atracción magnética sobre un sistema y parece arrastrar el sistema hacia sí” (Briggs y Peat, 1990, p. 31). Siguiendo el concepto, es aquel punto que atrae las trayectorias hacia sí mismas. Como bien ilustran Ávalos, De Lemos, Ivankovich y Sánchez (2017, p. 234-235) hay múltiples tipos de atractores, y entre ellos uno peculiar en los sistemas disipativos son los “*atractores extraños*”, “pues desafían el orden generando un proceso no lineal y en algunos casos caótico y desordenado que permite transitar hacia escenarios de equilibrio dinámico mucho más promisorios”

¿Este atractor hacia dónde acerca al sistema político? ¿Hacia dónde lo encausa? Ha premisa que sustenta este artículo es que este caos turbulento y esta presencia de atractores extraños impredecibles en el sistema político como complejo y disipativo lo deberían acercar hacia mecanismos de co-gestión dinámica.

La co-gestión dinámica apunta hacia la dirección opuesta. Pues ofrece elementos estructurales y relacionales para abordar el sistema político desde su naturaleza de sistema abierto, complejo y estructuralmente disipativo. Es por sí misma una paradoja, al igual que los sistemas disipativos. Pues lo que se va co-gestionando

va cambiando y entramándose de manera constante al ser dinámico. Justamente representa la paradoja del equilibrio dinámico de Prigogine (1997, p. 224) cuando indicaba que “el equilibrio era justamente no estar en equilibrio”.

En la co-gestión dinámica se reconoce la naturaleza conflictual del sistema político, así como la existencia (explícita o latente) de manifestaciones del caos turbulento. Se abraza aquello como elementos que no se pueden (ni se quieren) eliminar.

Pero, para poder lidiar con ello, se parte de la noción de “sublimar” estas manifestaciones del caos, transformándolos en actores que son potables para la discusión política.<sup>4</sup> Esto no busca que el conflicto *per se* (básico para la permanencia del sistema político) desaparezca sino, por el contrario, tomar partido del mismo para ofrecer alternativas distintas. A esto Mouffe lo denominó como consenso conflictual, es decir,

aquel escenario en el cual se proporcionan las herramientas para que el conflicto adopte una forma agonística y no antagonista. Escenario en el cual los oponentes no son enemigos sino adversarios que se legitiman entre sí independientemente de si poseen posiciones contrarias (Mouffe, 2014, p. 16).

El camino sería entonces redefinir la lógica hegemónica que existe en términos de exclusión, de polarización y de disenso que existe hacia un esquema contra hegemónico que permita lidiar con estas manifestaciones del caos de manera distinta. Reconociendo que ello no necesariamente procurará la deseada o ilusionada “estabilidad estática” sino más bien una “estabilidad dinámica” fundamental para la permanencia de sistemas abiertos de esta naturaleza.

Ello implica abandonar la noción de lo universalidad y de lo totalitario para pasar a nociones de pluriversalidad y diversidad, dónde se aprovecha “la alteridad”, el conflicto y “lo diverso” como un catalizador del sistema político.

En términos prácticos se requieren, como condiciones *sine qua non*, el transitar del monólogo al diálogo, reconocer la alteridad más allá que para la realización de consultas al mismo tiempo que se ejerce una participación ciudadana en la cual tanto tomadores de decisión como partes involucradas son co-responsables de la toma de decisión.

---

<sup>4</sup> Sublimar desde el psicoanálisis se refiere al proceso de transformar los impulsos instintivos en acciones más aceptadas y con capacidad de generar mejores resultados a nivel social.

Se transita en este sentido de un paradigma en el cual se consultaba a la ciudadanía y luego se tomaba la decisión a uno en el cual la toma de decisión se hace de manera conjunta, involucrando derechos y responsabilidades, en medio de una arena política compleja y convulsa. En palabras de Donahue y Zeckhauser (2011), este tipo de modelo de interacción político-social permite una colaboración que crea sinergias entre los gobiernos y los demás actores del sistema político, permitiéndoles juntos producir más que la suma de lo que ellos en esfuerzos separados podrían alcanzar.

Existen algunos mecanismos prácticos que permiten materializar lo antes descrito y que logran constatar que no es una quimera el pensar en formas de co-gestión dinámica para la toma de decisión. Dichos esquemas se pueden encontrar en figuras como los tradicionales presupuestos participativos, comisiones interinstitucionales, alianzas público-privadas y redes de política hasta espacios de consumo colaborativo, comunidades de aprendizaje, *crowdsourcing*, *crowdfunding*, *open innovation*, *crowdmapping*,<sup>5</sup> comunidades de práctica, entre muchas otras.<sup>6</sup>

A continuación, se enfatiza en cuatro esquemas con la finalidad de ofrecer mayores elementos para su comprensión. Ante de ello, es fundamental reconocer que dichos esquemas, por sí mismos, no representan co-gestión dinámica. Son vehículos que por su naturaleza, son potables para lograr establecer este tipo de enfoque para la toma de decisión. Pero que también (y en la mayoría de los casos) han sido utilizadas sin concebir el marco conceptual y el abordaje de lo político ofrecido en el presente escrito.

---

<sup>5</sup> El Corwdmapping es una práctica ciudadana que permiten geo localizar las denuncias ciudadanas y ofrecer una visión global del estado de las irregularidades denunciadas (Lajas, 2014). Esta práctica viene a redefinir el periodismo ciudadano, permitiendo acceder a “ambos” lados de la realidad de un conflicto así como multiplicando la proliferación y alcances de la fiscalización ciudadana.

<sup>6</sup> El contenido relacionado con esta temática fue desarrollado en Ávalos (2015) bajo la modalidad de una ponencia presentada al VII Congreso Centroamericano de Ciencias Políticas, organizado por Red Centroamericana de Ciencia Política y la Universidad de Costa Rica bajo el Área Temática: Eje 1: Continuidad y cambio en las reglas del juego e institucionalidad pública.

## Esquema 1 – *Crowdsourcing*

Esta es una noción conceptual relativamente reciente acuñada por Jeff Howe en 2006 para referirse a:

Una actividad participativa online en la que personas, instituciones, organizaciones sin ánimo de lucro o empresas *proponen a un grupo de individuos* de conocimiento, heterogeneidad y número variable, la realización voluntaria de una tarea a través de un convocatoria abierta flexible. La realización de esta tarea, de complejidad y modularidad variable, y en la que la multitud debe participar aportando su trabajo, dinero, conocimiento y/o experiencia, siempre implica un *beneficio mutuo*. El usuario recibirá la satisfacción de una necesidad, sea esta económica, de reconocimiento social, de autoestima o de desarrollo de capacidades personales, mientras que el *crowdsourcer* obtendrá y utilizará en su beneficio la aportación del usuario, cuya forma dependerá del tipo de actividad realizada. (Estelés, 2012)

### Recuadro No. 1 Presupuesto *crowdsourcing* en Gobierno de Malasia (2014)

Las experiencias de Crowdsourcing a nivel público son aún más reducidas que las que proliferan en el sector privado. Una de las más interesantes y que ha cautivado la atención de los estudios en esta materia fue la iniciativa del Gobierno de Malasia para diseñar el presupuesto 2014 basado en los principios de Crowdsourcing.

“Queremos tus ideas para elaborar el presupuesto de 2014”. Ese es el eslogan que aparece en la plataforma de Crowdsourcing que ha creado el gobierno de Malasia, para conocer las ideas de la población respecto a los presupuestos del próximo año. Según indican, “Somos un gobierno que ha sido elegido por la gente y creo que la gente tiene derecho a expresar sus ideas sobre cómo vamos a progresar como nación el próximo año”. Para ello han creado la plataforma que permite opinar sobre todos y cada uno de los aspectos que recoge el presupuesto, desde la salud, el transporte, la educación, el desarrollo rural, hasta el empleo, el transporte público, la corrupción o los impuestos.

Además de la plataforma de Crowdsourcing también han creado el hashtag #Bajet2014 para que, no solamente permite proponer ideas a través de las redes sociales, sino que el gobierno también lo utiliza para realizar comunicados sobre el estado de la acción. Tal es el caso del tweets en relación a este tema del Primer Ministro de Malasia Mohd Najib Tun Razak, que indicaba que se estaban analizando todas las ideas propuestas por los ciudadanos.

Fuente: InfoCrowdsourcing (2013).

El origen de este tipo de modalidad colaborativa es fundamentalmente la paradoja entre lo público y lo privado. La mayoría de experiencias de este tipo de práctica se han visualizado entre la empresa privada y la sociedad civil, dónde el primero abre espacio para que los segundos contribuyan a resolver de manera colectiva un problema que trasciende lo privado y tiene implicaciones en lo público, aunque originalmente esté siendo abordado desde lo privado.

El pensamiento complejo y el enfoque disipativo son elementos fundamentales para comprender este tipo de esquema, pues, entre sus características, el crowdsourcing es abierto, no estructurado y usualmente virtual.

En los últimos años se han desarrollado estudios que permiten visualizar si es factible implementar el crowdsourcing en la toma de decisión pública. Según Rey (2015) para que un proyecto crowdsourcing en la toma de decisiones políticas pueda catalogarse como exitoso debe cumplir, al menos, dos condiciones:

- Legitimidad del proceso: Implicar a un porcentaje significativo de ciudadanos con una participación relativamente activa.
- Eficacia de los resultados: Generar conocimiento e información útil para mejorar las decisiones en el ámbito público.

Según estudios realizados a partir de experiencias exitosas de *crowdsourcing* en Malasia y Finlandia se identificaron cinco principios claves que permiten satisfacer las dos condiciones anteriores citados por Rey (2015), a saber: inclusión, transparencia, rendición de cuentas y diálogo fluido y no ser un simple repositorio de ideas, modularidad y estructura y, finalmente, síntesis y diseminación de la misma.

Aunque las experiencias todavía son incipientes se ha logrado constatar que sin duda alguna el crowdsourcing “amenaza” el tradicional enfoque en el cual se solicitaba consejo y asesoría a un reducido grupo, usualmente vinculado con una élite política y quienes eran los únicos “capaces” de resolver desafíos de la toma de decisión. En contraposición a ello, se abre la posibilidad de que la ciudadanía pueda incidir de manera directa en la agenda política a través de procesos abiertos caracterizados por una diversidad y heterogeneidad importante que permitan considerar diversas aristas y perspectivas de problemas públicos cada vez más multisistémicos y complejos que podrían no estar siendo consideradas por los tomadores de decisión.



## Esquema 2 – *Crowdfunding*

A partir del crowdsourcing se despliega una variedad de modalidades de actuación colaborativa. También conocido como la financiación colectiva o el micro mecenazgo los primeros esfuerzos reportados de *crowdfunding* como tal datan del año 2009 y, según Mata (2014) se refiere a una técnica de captación y recaudación de fondos (llevada a cabo principalmente a través de Internet) en la que muchas personas interesadas en un mismo proyecto aportan una cantidad de dinero, más o menos pequeña, para financiarlo.

Según el observatorio *Trendwatching* (2014), el *crowdfunding* fue considerada la como la primera tendencia mundial para 2013. Este tipo de práctica viene a redefinir la forma en que se concibe el capital, pues en términos de *crowdfunding* ninguna cifra es pequeña, lo cual revaloriza la tenencia de capital de la clase media y considera que, en colectivo, se puede llegar tan lejos como lo ha hecho la élite que ha concentrado históricamente el capital. En palabras de Mata (2014) se trata de un proceso de democratización financiera.

Las aplicaciones de este esquema son también recientes, con cantidades más relevantes en el sector privado que en la institucionalidad pública. Una de las aplicaciones más interesantes ha sido en las campañas políticas, según Mata:

Una campaña de crowdfunding permite que un proyecto sea una realidad, siempre que haya un colectivo que realmente crea que merece la pena colaborar e invertir en él. Se rompe con la dependencia de que su impulsor o fundraiser disponga de los recursos, los contactos, los avales o las garantías necesarias para conseguir el apoyo y la financiación su proyecto (Mata, 2014, p. 21).

Nuevamente frente al *crowdfunding* emerge la paradoja entre lo público y lo privado. Por ejemplo, en 2014 se reportó que en España se financiará para el 2015 el primer proyecto de investigación relacionado con el mal de Alzheimer promovida por el sector público español pero basada en *crowdfunding* privado.

Frente a esta iniciativa, plataformas de crowdfunding médicas como SciFund, ILoveScience o Lánzanos, han demostrado que el *binomio investigación-sociedad era posible*. Ahora el micromecenazgo da el salto al sector público: la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT) presenta Precipita, un proyecto definido como “punto de encuentro entre los investigadores y las personas interesadas en la ciencia (Think Big, 2014).



Adicionalmente, esta modalidad ha venido a potenciar a cientos de organizaciones no gubernamentales quienes han visto una gran oportunidad para dinamizar y potenciar sus alcances, defendiendo causas vinculadas con bienes públicos con un apoyo desde el micro mecenazgo. La proliferación de esquemas colaborativos de esta envergadura cada vez es mayor, según el estudio de “2014 Crowdfunding Industry Report” realizado anualmente por la empresa *Massolution*, se reporta un crecimiento de las inversiones de este tipo de un 167% (\$ 16.2 mil millones) comparado con el año anterior, representando. Según este estudio el *crowdfunding* se está acelerando a un ritmo sin precedentes impactando la política del gobierno, informando la innovación empresarial, y cambiando así el papel de las instituciones financieras de todo el mundo.

#### **Recuadro No. 2 *Crowdfunding* en el sector cultural español**

Es conocido que las mayores inversiones que se hacen al desarrollo de la cultura y cuidado del patrimonio cultural provienen de financiamiento del sector público. En España no es la excepción. Sin embargo producto de la crisis económica surgió la gran interrogante de ¿cómo mantener los más de mil centros culturales existentes en España si eran necesarios sin duda alguna los recortes presupuestarios?

Los gestores culturales han intentado buscar nuevos medios de financiación para depender menos de las subvenciones estatales o gubernamentales (cada vez más escasas en número). Entre las diferentes formas de financiación paralela a la inversión pública, podemos encontrarnos con un sistema llamado *crowdfunding*.

A pesar de mi gran interés en este tipo de financiación, no creo que esta financiación colectiva deba sustituir completamente a la financiación pública. De hecho, creo fundamental que tanto el gobierno central como los ayuntamientos locales respalden, promuevan y difundan la cultura y las artes para que estas lleguen a la mayor cantidad de personas posibles (recordemos que la cultura debe ser entendida como un derecho, no como un lujo). Sin embargo, pienso que buscar algún tipo de financiación alternativa como el micromecenazgo tienen varias ventajas muy destacables: (I) encontrar mayores ingresos (II) tener mayor independencia, (III) medir el grado de interés de los proyectos culturales.

Fuente: Valdano (2014).

### Esquema 3 – Alianzas de aprendizaje

Según Lundy (2005), una alianza de aprendizaje puede concebirse como espacios colaborativos y experimentales que generan un proceso compartido entre los actores que participan por el cual se facilita el intercambio de información, métodos, estrategias, políticas entre los actores que participan en la alianza con el objetivo de mejorar las capacidades de todos a partir del saber colectivo.

La versatilidad de esta práctica colaborativa reconoce que las fronteras institucionales y geográficas han cambiado, ofreciendo así vehículos para la colaboración que se derivan en un abordaje que trascienden las capacidades de un solo actor. Desde esta perspectiva se hace evidente la clara transición desde los límites-limitantes que existían en antaño a los límites-fundantes que más bien establecen, a partir de la diferencia, puentes y espacios de encuentro que aprovechan la heterogeneidad de experiencias y saberes con el fin de dar soluciones integrales y coherentes a problemas públicos complejos.

Esta modalidad de gobernanza ha venido a revolucionar la forma en que se genera intercambio entre diversos actores del sistema político. Un ejemplo de ello son las nuevas formas en que se co-gestiona la cooperación técnica o el extensionismo entre instancias gubernamentales y territorios rurales. Frente a ello, Shambu (2010) sugiere que:

Es preciso que las principales instituciones de investigación tomen conciencia de que *son sólo una parte de un sistema mayor e interconectado*. A diferencia del pasado, no son la única fuente de conocimientos y no pueden afirmar que poseen todas las respuestas al problema de cómo reducir la pobreza. Para ser más eficaces, deben salir de su aislamiento, conectarse más y responder mejor a las necesidades de los agricultores en pequeña escala (p. 32).

Como se evidencia en la reflexión anterior, bajo este tipo de modalidad, las tradicionales “mecas del conocimiento” reconocen sus limitaciones y ceden espacio a los tradicionales beneficiarios de sus investigaciones o asistencia técnica para construir conjuntamente respuestas acordes a la realidad de estos segundos. La capacidad de ceder esta cuota de poder experto es una característica esencial de los nuevos modelos de gobernanza colaborativa. Según Shambu (2010) diversos estudios han constatado que cuando se adoptan enfoques mucho más abiertos en los cuales los actores están dispuestos a aprender junto con otros copartícipes, se acrecienta la comprensión y los efectos de sus propias investigaciones.

### **Recuadro No. 3 Alianza de Aprendizaje – Desarrollo Rural Sostenible**

La Alianza de Aprendizaje Regional es un consorcio conformado por organizaciones que trabajan por el desarrollo rural inclusivo y sostenible en la región centroamericana, promoviendo procesos de aprendizaje compartidos entre diversos actores, con el objetivo de diseñar estrategias de intervención más efectivas, y generar contenidos para el diseño de políticas públicas y privadas más apropiadas. El fin último de la Alianza de Aprendizaje es el de contribuir a mejorar los medios de vida de hombres y mujeres de las zonas rurales de la región.

Esta iniciativa que surgió primero como un Proyecto financiado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), inició una nueva etapa a partir de julio de 2009. El enfoque de la alianza de aprendizaje es los procesos de innovación relacionados con el aprendizaje colectivo de todas las organizaciones involucradas. La alianza facilita el intercambio de conocimiento sobre enfoques, métodos y políticas que pueden o no ser eficaces, así, al mejorar el flujo de información y conocimiento entre organismos aliados por la consecución de un mismo fin, es posible fortalecer las capacidades locales, acelerar el desarrollo de innovaciones y llevar a mayor escala los resultados alcanzados. Así como identificar futuras demandas para la investigación y colaboración.

Fuente: Alianza Regional de Aprendizaje (2015).

### **Esquema 4 – *Mindlabs*: laboratorios de innovación pública**

Uno de los giros más relevantes característicos de la gobernanza colaborativa es el énfasis clave en la innovación. Conscientes de que los desafíos son de envergaduras sin precedentes son cada vez más los gobiernos que apuestan por instaurar como parte de la estructura pública la figura de los *mindlabs*, laboratorios de gobierno o laboratorios de innovación pública.

Tradicionalmente se han visto múltiples experiencias de este tipo de estructuras particularmente en el sector privado a través de los núcleos de incubadoras, aceleradoras o laboratorios estratégicos que han permitido a las grandes empresas dar importantes saltos en sus giros de negocio.

Actualmente se encuentra este tipo de figuras también dentro de la institucionalidad pública. Estos laboratorios gubernamentales proporcionan un puente entre los sectores públicos y el privado, así como con la academia y la sociedad civil,

permitiendo establecer espacios de sinergia y de colaboración que se nutren de una diversidad de insumos para dar respuesta de manera creativa y diferente a los problemas públicos contemporáneos.

Según Schumpeter (2014), la popularidad de estos laboratorios es sin precedentes y la tendencia a instaurarlos ha sido una práctica proliferada en diversos países del mundo que reconocen la importancia de dar un salto a la toma de decisión basada en evidencia, creativa e innovadora. Frente a ello, Shumpeter resalta que la *co-creación con frecuencia va de la mano con la innovación abierta y la economía de compartir*.

Actualmente se pueden encontrar en una variedad de lugares como Australia (Australian Public Service), Finlandia (SITRA) Francia (Futurs Publics), Dinamarca (Mind-Lab), Singapur (PS21), Chile (Laboratorio de Innovación Pública de Corfo), Sudáfrica (Centre for Public Service Innovation), Brasil (iGov SP) entre otros.

El cambio en la forma de hacer política es evidente. Hay un acercamiento a estructuras mucho más dinámicas, atrevidas y dispuestas a probar cosas nuevas. Frente a ello, Baeson (2014) sugiere que la innovación debería ser parte del espíritu del servicio público o de la cultura y para ello se tiene que repensar las políticas y los servicios, con el fin de que hagan una diferencia positiva para los ciudadanos, los negocios y la sociedad en su conjunto.

Ejemplo de ello es la experiencia de Sitra (Finlandia) con los Quioscos de Salud pública en centros comerciales. En ellos se da atención por parte de funcionarios de la salud pagados por el gobierno, atendiendo en horarios vespertinos y fines de semana y adecuándose así a la realidad del estilo de vida de la familia promedio finlandesa y respondiendo así a una problemática de salud pública que existía en dicho país reflejada por la reducción de las visitas a los centros de salud.

## **DILEMAS DE LA CO-GESTIÓN DINÁMICA: NUEVOS HORIZONTES**

Pese a todo lo antes sugerido, la co-gestión dinámica presenta dilemas inherentes a la naturaleza humana y a la acción colectiva en general. Sin embargo, es importante no olvidar que estos mismos dilemas y la incertidumbre en general incertidumbre que la rodea es, paradójicamente, el combustible para cambios iterativos y permanentes en el sistema político desde su lógica disipativa.

El primer dilema que puede identificarse gira en torno a *¿cuáles son los incentivos que poseen los actores para ingresar en un esquema co-gestionado de cooperación?*

Un segundo dilema que es claro se relaciona con el *compromiso creíble*. Putnam lo resume de la siguiente manera:

en ausencia de un compromiso mutuo creíble, cada individuo tiene un incentivo para escabullirse y convertirse en un aprovechado. Cada uno está racionalmente convencido de que el otro desertará (...) Aun cuando ninguna parte desee hacer daño a la otra, e incluso si ambos están condicionalmente dispuestos a cooperar, no pueden tener garantías contra un posible incumplimiento al no existir unos compromisos verificables y ejecutables (...) en estas circunstancias, cada uno considera la cooperación como algo irracional y todo termina de la manera que nadie desea (Putnam, 2011, p. 232-233).

Otro tercer dilema tiene que ver con la capacidad de *valorar la alteridad* como un adversario válido más allá que un enemigo al cual hay que eliminar. En medio de la polarización política que el país pareciera estar experimentando el reconocer los diversos puntos de vista y el valorar la divergencia como posibilidad de transitar hacia escenarios de diálogo y no de monólogo (bipartidismo) o confrontación extrema (polarización) es esencial.

Finalmente, el cuarto dilema que cobra gran relevancia es la capacidad de la gobernanza existente de asimilar este grado de complejidad,<sup>7</sup> reconociendo que muchos de los marcos y esquemas institucionales que sustentan el Estado costarricense no se encuentran pensados para sobrellevar estos niveles de entropía y complejidad social.

El comprender el sistema político como complejo y disipativo lleva consigo la desafiante tarea de redefinir los marcos conceptuales y analíticos utilizados para aproximarse a la toma de decisión. Implica un cambio de mapa que permita transitar en este territorio de manera más fluida.

Pero más allá que un ejercicio académico y conceptual lo anterior se convierte en una tarea de relevancia nacional en medio de las diversas manifestaciones del caos turbulento que actualmente se visualizan, entre ellas las mencionadas en el presente artículo.

---

<sup>7</sup> Gobernanza vista como aquel “marco de reglas, instituciones y prácticas establecidas que sientan los límites y los incentivos para el comportamiento de los individuos” Prats (2001, p. 164).

La solución no gira en torno a negar el conflicto y la polarización existente sino más bien en ofrecer los mecanismos para sublimarlo y hacer de las divergencias elementos potables para un consenso conflictual.

La co-gestión dinámica procura ser una cartografía distinta para transitar por este tipo de manifestaciones del sistema político. Sin embargo, esencializarlo sería caer en esta estabilidad estática que impide un abordaje asertivo de los desafíos contemporáneos. La co-gestión representa por sí misma dilemas inherentes a su origen que deben continuar siendo explorados en búsqueda de mecanismos que permitan ofrecer mecanismos eficientes para una toma de decisión que se encuentra enmarcada en un sistema complejo y disipativo.

## FUENTES CONSULTADAS

- Ávalos, I (2018). Co-gestión dinámica para la toma de decisión: una mirada desde la teoría de sistemas y la teoría de estructuras disipativas. *Revista de Ciencias Sociales*, 157 (EN PRENSA).
- Ávalos, I; De Lemos, L; Ivankovich, C., y Sánchez, A. (2017) Espacios colaborativos para la transformación social. Una mirada compleja de las configuraciones sociales. *Revista de Estudios Generales*, 35, 224-252.
- Ávalos, I. (2015) Gobernanza Colaborativa: una alternativa para los desafíos institucionales contemporáneos. Ponencia presentada en el VII Congreso Centroamericano de Ciencias Políticas, organizado por Red Centroamericana de Ciencia Política y la Universidad de Costa Rica. Sin publicar.
- Briggs, J., y Peat, D. (1990). *Espejo y Reflejo del Caos al Orden*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Donahue, J.D., y Zeckhauser, R. J. (2011). *Collaborative Governance: Private Roles for Public Goals in Turbulent Times*. Princeton University Press.
- García, M., y Farley, V. (1980). Estructuras Disipativas: nociones básicas /1. *Revista El Basilisco* 10 (1) pp. 8-13.
- InfoCrowdsourcing. (2013). *Presupuestos Crowdsourcing en el Gobierno de Malasia*. Recuperado de <http://goo.gl/Pt1wKY>.
- Lajas, J. (2014). *Bribr*, una aplicación para denunciar la corrupción. Recuperado de <http://goo.gl/sHN07x>.
- Llorente, JA. (comp). (2017). *La era de la posverdad: realidad vrs. Percepción*. Madrid, España: Desarrollando Ideas.

- Luhuman, N. (1998). *Sistemas Sociales, Lineamientos para una Teoría General*. Barcelona, España: Anthropos – Universidad Iberoamericana – Centro Editorial Javeriano.
- Lundy, M; Gottret, MV (2005) *Learning Alliances: An Approach for Building Multi-stakeholder Innovation Systems*. IDRC.
- Massolution (2015) *Crowdfunding Market Grows 167% in 2014: Crowdfunding Platforms Raise \$16.2 Billion, Finds Research Firm Massolution*. Recuperado de <http://goo.gl/lKNcTh>
- Pérez, M. (2017). Tres enfoques del pluralismo para la política del siglo XXI. *Ideas y Valores*, 66 (163), 166-202.
- Poudstone, W. (1995). *El dilema del prisionero*. Alianza Editorial.
- Prats, J. (2001). Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico. *Instituciones y desarrollo*, 10. IIG/PNUD/ Generalitat de Catalunya.
- Putnam, R. (2011). *Para que la democracia funcione. Las tradiciones cívicas en la Italia Moderna*. Madrid: CIS.
- RAE (Real Academia de la Lengua Española). (2017) *Diccionario de la Lengua Española – Posverdad*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=TqpLe0m>
- Rey, A. (2015). ¿Es factible el crowdsourcing de leyes? *The collective intelligence blog*. Recuperado de <http://goo.gl/GuDnli>
- Schumpeter, C. (2014). *Test-tube government*. Disponible en <http://goo.gl/zCRP14>
- Shambu, X. (2010). *Las alianzas de aprendizaje para la reducción de la pobreza*. En Capacity.Org. Recuperado de <http://goo.gl/HRVaWb>
- Sørensen, E., y Torfing, J. (2012). Introduction: collaborative innovation in the public sector. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17 (1), 1-14.
- Think Big. (2014). *Precipita, la apuesta española por el crowdfunding científico desde el sector público*. Recuperado de <http://goo.gl/vZz2Mg>
- Trendwatching. (2014). *Presumers and Custowners*. En 10 tendencias para el 2013. Recuperado de <http://goo.gl/2WgnGG>
- TSE (Tribunal Supremo de Elecciones). (2018). *Partidos Inscritos*. Recuperado de [http://www.tse.go.cr/partidos\\_inscritos.htm](http://www.tse.go.cr/partidos_inscritos.htm)
- Tsebelis, G. (2002). *Veto Players: How Political Institutional Work*, Princeton, University Press.
- Valdano, N (2014) *Crowdfunding en el sector cultural: una nueva necesidad*. Recuperado de <https://goo.gl/okHOVc>