

Documento para su presentación en el V Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP-IUIOG. Instituto Nacional de Administración Pública (Madrid, España) 29, 30 septiembre y 1 octubre 2014.

Co-creación de servicios públicos. El caso de los servicios de asistencia personal de la Comunidad de Madrid

Gema Pastor Albaladejo

Universidad Complutense de Madrid.

Email: gpastora@ucm.es

Resumen/abstract: La ponencia pretende dar a conocer qué es y cómo se desarrolla la co-creación de servicios públicos en el caso de los servicios de asistencia destinados a las personas con discapacidad física grave de la Comunidad de Madrid con la finalidad de verificar cuáles son los elementos constitutivos del modelo, así como destacar cuáles son los desafíos que se deben afrontar para mejorar la implantación de esta tendencia innovadora en el sector público.

Palabras clave: servicios públicos, innovación, ciudadano, codecisión, coproducción, participación.

Nota biográfica: Doctora en Ciencia Política y de la Administración por la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Profesora de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la UCM desde 1999. En la actualidad es Directora del Instituto Complutense de Ciencia de la Administración y Coordinadora del Grado en Gestión y Administración Pública de la UCM. Entre sus principales líneas de investigación se destacan: gestión y administración pública, modernización administrativa, administración electoral, políticas públicas y servicios públicos.

1. Introducción

La “co-creación” es el último término de moda, procedente del sector privado, que ha desembarcado en la esfera de lo público para hacer referencia a la utilización (por parte de las administraciones públicas) de modelos relacionales o colaborativos en aquellos procesos que inciden, de algún modo, en la elaboración y rediseño de los servicios públicos con la finalidad de mejorar su eficacia, eficiencia y calidad, así como generar un mayor valor público.

Sin embargo, ¿qué es la co-creación de servicios públicos?, ¿cuáles son las características definitorias de esta nueva tendencia innovadora? y ¿cómo se desarrollan los procesos de co-creación en la práctica? A lo largo de estas páginas, se pretende dar respuesta a estas importantes cuestiones. Para ello, se comienza con una aproximación teórica y conceptual a los elementos constitutivos del modelo. A continuación, se analiza una experiencia de co-creación de servicios públicos, el caso de los servicios de asistencia a las personas con discapacidad física grave de la Comunidad de Madrid (CAM). Por último, se concluye con algunas reflexiones finales, destacando aquellos retos pendientes que se deben afrontar para lograr un mejor desarrollo de esta iniciativa modernizadora.

2. La co-creación de servicios públicos. Elementos definitorios

El significado de la palabra “co-creación” se origina en el ámbito del sector privado para hacer referencia a aquellos procesos de interacción y de diálogo entre el consumidor y la empresa con la finalidad de crear conjuntamente valor (Prahalad y Ramaswamy, 2004). De este modo, se destaca la existencia de un nuevo tipo de consumidor que no le basta con aceptar los productos fabricados por las empresas (consumidor-pasivo), sino que lo que demanda es intervenir e incidir (consumidor-activo), tanto a nivel individual como colectivo (conjuntamente con otros actores expertos, profesionales, proveedores de servicios, etc. y otros consumidores), en aquellos procesos de construcción, y en los que se dan forma a los productos, para que, a través de su participación en este entorno dialogante, se puedan crear experiencias personalizadas e innovadoras (Prahalad y Ramaswamy, 2000, 2004).

Si se traslada esta definición al contexto de lo público, se puede apreciar como el concepto de “co-creación” se asemeja bastante a otros términos (co-decisión, co-producción, co-gestión, etc.) que se vienen utilizando desde hace algunas décadas en el

sector público para poner de relieve la existencia de una nueva forma de abordar los asuntos públicos, que implica un cambio en la relación entre el binomio administración-ciudadano y cuyo foco neurálgico recae en la incorporación de los ciudadanos en los procesos que afectan a la elaboración y la (re)definición de los servicios públicos.

La buena acogida de esta tendencia modernizadora en el sector público ha tenido su fuente de inspiración en diversas corrientes teóricas, que surgieron a partir de los años noventa del siglo pasado, como la “Nueva Gestión Pública” (Hood, 1991), la “Gobernanza” (Kooiman, 1993) y el “Nuevo Servicio Público” (Denhardt y Denhardt, 2003, 2000). Estos tres enfoques teóricos manifiestan la emergencia de una serie de transformaciones en las relaciones entre las administraciones públicas y su entorno, así como en el rol que habían desempeñado tradicionalmente tanto las organizaciones públicas como los ciudadanos con respecto a los servicios públicos.

En lo referente a las administraciones públicas, los postulados teóricos abogan por una reinención en su modelo de relación con la sociedad y por la instauración de un estilo de “administración relacional” (Ramió, 2009) o “collaborative public administration” (Vigoda, 2002), que rompa con su soledad o autismo en el tratamiento de los asuntos públicos y que se abra, interrelacione e interactúe con los actores de su entorno (grupos de interés, ciudadanos, etc.) con la finalidad de aunar diferentes capacidades y recursos (personal, conocimiento, información, etc.) para solventar conjuntamente los múltiples y complejos problemas sociales de nuestra época en aras del bien común.

Desde esta óptica, las administraciones públicas ejercen múltiples roles (Denhardt y Denhardt, 2003): un rol dinamizador, como agentes impulsores que regulan e incentivan y generan los espacios necesarios para que se articule la interacción entre los actores públicos y privados; un rol facilitador, ya que asisten a los ciudadanos en el fijación de sus intereses y los acompañan en su procesos aprendizaje social; y un rol cooperativo, porque trabajan conjuntamente con los ciudadanos para alcanzar acuerdos que son el fruto de un proceso abierto y transparente de deliberación.

Por otro lado, en estas corrientes de modernización administrativa, se introduce también una nueva visión de los ciudadanos, al interpretarlos como “agentes creadores de valor” en la producción de resultados públicos (Bourgon, 2010), por lo que se conciben “no sólo como receptores de recursos, sino también como sujetos portadores de capacidades de diverso tipo, todas ellas potencialmente útiles en aras a la persecución del interés general” (Arena, 2000:151). Es más, la corriente teórica “Nuevo Servicio

Público” apuesta por la participación directa de los ciudadanos en los asuntos públicos, adoptando, así, una “concepción maximalista de la participación” (Pastor Albaladejo, 2013). De este modo, “la posición del ciudadano para este paradigma está clara. Como propietario o accionista del gobierno, y no su cliente, el ciudadano debe de tener un rol activo en el proceso de toma de decisiones públicas” (Román Masedo, 2011). Bajo este punto de vista, el servicio público no sólo se legitima por los beneficios que genera en la población, sino también por el rol activo y la intervención directa que los ciudadanos desempeñan en su desarrollo (Bovaird, 2005; Denhardt y Denhardt, 2008; Slatter, 2010; Vigoda, 2002).

En definitiva, estas premisas teóricas dejan abonado el camino para que las administraciones públicas innoven sus procesos de elaboración de servicios públicos, utilizando un enfoque participativo, dialogante, transparente y abierto hacia el exterior en el que los destinatarios de los servicios se convierten en auténticos colaboradores en la gestación y la mejora de los mismos. Un nuevo enfoque en los procesos decisionales que, entre sus múltiples acepciones, se puede calificar también como de “co-creación” de servicios públicos.

La “co-creación” puede definirse, *grosso modo*, como un nuevo modelo de elaboración y (re)diseño de servicios públicos en el que participan diversos tipos de actores, no sólo actores públicos, sino también actores privados (usuarios del servicio, beneficiarios indirectos, etc.), que transfieren y comparten sus experiencias, capacidades y recursos (conocimiento, información, etc.) para mejorar de manera conjunta los procesos (deliberativos y decisorios) y los resultados públicos (servicios públicos más eficaces, eficientes y de calidad), y generar también un mayor valor social (integración y cohesión social).

Por último, es importante destacar que la co-creación de servicios públicos se caracteriza, además, por los elementos constitutivos siguientes. En primer lugar, la existencia de espacios colaborativos que contribuyan a poner en común las diferentes visiones de los actores intervinientes; es decir, que faciliten la interacción, el diálogo, intercambio de opiniones y la adopción de acuerdos entre los participantes. En segundo lugar, los miembros que interactúan en los procesos de co-creación deben partir y compartir objetivos y valores comunes para que puedan implicarse en su consecución. En tercer lugar, los procesos de co-creación son fruto de la existencia de un interés recíproco entre los sujetos participantes, ya que cada uno obtiene una serie de beneficios individuales (p.ej. la administración pública obtiene una información de la que carece y

los ciudadanos usuarios consiguen un servicio público acorde con sus necesidades). Para finalizar, sólo mencionar no se debe olvidar que en los procesos colaborativos “cada ciudadano aporta y comparte valores y recursos que generan, no sólo un producto diferente, sino un entorno (espacio público y relaciones de poder) distinto del que se parte (García Solana y Pastor Albaladejo, 2011). De este modo, la co-creación se concibe también como un modelo de transformación social y de aprendizaje en valores democráticos, ya que contribuye a afianzar el sentimiento de pertenencia, la implicación y el compromiso moral con la comunidad o con el grupo en el que se participa.

3. La co-creación de servicios públicos en la Comunidad de Madrid. El caso de los servicios de asistencia a las personas con discapacidad física grave

En el año 2006, la CAM puso en marcha una experiencia piloto pionera en España denominada “Vida Independiente y Promoción de la Participación Social”. Esta iniciativa formaba parte del “Programa 3-Vida Independiente” del Plan de Acción de Personas con Discapacidad (2005-2008). En este proyecto se contemplaba la implantación de servicios de asistencia personal (en adelante SAP) para aquellas personas con discapacidad física grave pertenecientes a este ámbito territorial.

El SAP es un servicio público que permite garantizar “el derecho a vivir de forma independiente y a ser incluido en comunidad” de las personas con discapacidad, uno de los derechos humanos reconocidos por la Organización de Naciones Unidas (ONU) en su reunión del 13 de diciembre de 2006 en Nueva York. En particular, la Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia lo define como un “servicio prestado por un asistente personal que realiza o colabora en tareas de la vida cotidiana de una persona en situación de dependencia, de cara a fomentar su vida independiente, promoviendo y potenciando su autonomía personal” (art.2). De este modo, el SAP contribuye a que las personas con discapacidad puedan desarrollar su vida de manera autónoma (sin tener que contar con la ayuda constante de un familiar o de un amigo) y sin discriminaciones, ni exclusiones sociales de ningún tipo.

Sin embargo, para verificar el SAP es un modelo de co-creación de servicios públicos, se procede a abordar las cuestiones siguientes: los actores que participan y el rol que desempeña el ciudadano-usuario; los recursos que aportan y transfieren los diversos actores en el proceso co-creación; las estructuras y procesos de colaboración que permiten el intercambio entre participantes y la concreción de objetivos y valores

compartidos; y los resultados que genera la aplicación de este modelo innovador en la elaboración de servicios públicos.

a) Los actores intervinientes y la participación del ciudadano-usuario

La co-creación implica un proceso de colaboración intersectorial (público-privado) en los procesos de formulación y rediseño de los servicios públicos. Por ello, para el funcionamiento del modelo se requieren no sólo actores político-administrativos, sino también grupos sociales o ciudadanos interesados, especialmente los usuarios del servicio público.

En el caso del SAP se identifica una clara colaboración e interrelación entre la Consejería de Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid y diversos actores sociales, entre los que se destacan principalmente los siguientes: la asociación de paraplégicos y personas con gran discapacidad física de la CAM (ASPAYM-Madrid), que es la entidad gestora del servicio y, para ello, ha constituido una Oficina de Vida Independiente (OVI); los profesionales o el personal técnico de la OVI, quienes gestionan todos los asuntos relacionados con la prestación del SAP; los asistentes personales, el personal contratado para servir de apoyo a la persona con discapacidad en la realización de sus actividades cotidianas (trabajo, ocio, etcétera), adaptándose a sus horarios y sus necesidades; y los usuarios del servicio.

En este mapa de actores participantes, ¿cuál es el rol que ejerce el ciudadano-usuario? Las personas con discapacidad física grave son los actores clave del proceso de co-creación, ya que no sólo son los destinatarios del servicio final, sino que asumen una clara participación directa en la configuración del servicio que desean recibir. De este modo, se produce un empoderamiento del ciudadano-usuario, que se vislumbra mediante su intervención en diversas actividades, entre otras las siguientes: la elaboración de su “Plan Individual de Vida Independiente” (PIVI), un documento en el que el usuario detalla libremente las tareas y la cantidad de horas que requiere de asistencia personal (diseña el servicio de asistencia personal que desea recibir) en función de sus necesidades reales y de su proyecto futuro de vida; y la selección de su asistente personal, el usuario del SAP es quien elige a la persona que le acompañará y apoyará en el desarrollo de su PIVI.

Como se puede apreciar, el SAP es diseñado por su propio destinatario y usuario, la persona con discapacidad física grave, aunque los profesionales de la OVI

pueden colaborar también, en mayor o menor medida, en estos procesos, ya que suelen asesorar a los participantes sobre la concreción de su PIVI.

b) Los recursos aportados y compartidos

En relación con los recursos aportados, las personas con discapacidad física grave se deben considerar como un recurso en sí mismas, puesto que aportan valores, necesidades, conocimiento, tiempo, etc., para el buen desarrollo del SAP.

Por otro lado, la CAM, mediante la contratación del servicio no sólo establece las condiciones económicas del mismo, sino también sus reglas normativas básicas. Su papel, como el del resto de los colaboradores clave, es activo y pro-activo porque aporta recursos y ayuda a transformarlos.

Finalmente ASPAYM-Madrid incorpora recursos tangibles (espacios de trabajo, personal, patrocinadores) e intangibles (valores, principios). Estos tres actores incorporan y comparten los recursos para alcanzar unos objetivos propios sobre los que se construirá un objetivo colaborativo común.

c) Las estructuras y procesos colaborativos

La co-creación de servicios públicos intenta generar espacios de reciprocidad e intercambio entre los actores que participan de forma directa en el diseño y puesta en marcha del servicio público. De este modo, “la prestación de servicios se interpreta no como un producto final (usuario-consumidor), sino como un proceso prestacional (ciudadano)” (Pastor Albaladejo y García Solana, 2012a).

Las estructuras y procesos colaborativos que se han detectado en el SAP son los siguientes:

- *La Comisión de Seguimiento.* Esta unidad administrativa de supervisión y seguimiento del SAP se contempla en el contrato administrativo firmado entre la CAM y ASPAYM-Madrid (cláusula séptima del Pliego de Prescripciones Técnicas del contrato), quienes participan en sus deliberaciones y decisiones. Este órgano desempeña cometidos que van desde la selección de los participantes (usuarios) hasta el desarrollo de los servicios. En concreto, selecciona y valora a los usuarios del servicio (gestión de altas y bajas); celebra reuniones mensuales de seguimiento en las que examina a cada usuario individualmente, así como el grado de desarrollo global del proyecto; y realiza una evaluación anual de los resultados del proyecto. Sin embargo, en este espacio de interrelación se detecta una ausencia clara de los

interesados y beneficiarios directos del proyecto, lo que limita el proceso de empoderamiento de estos ciudadanos-usuarios (personas con discapacidad).

- *La Red de apoyo entre iguales y las reuniones.* La Red de apoyo entre iguales y las reuniones son espacios de interrelación y de ayuda mutua e intercambio entre los usuarios del servicio y otros actores participantes (asistentes personales, gestores, etc.) con la finalidad de generar valores, objetivos e intereses comunes que vinculen a sus miembros y su entorno. Los encuentros de esta red dieron lugar al Foro de Oficina de Vida Independiente, un espacio que permite la comunicación entre las personas con diversidad funcional que participan en el proyecto y al que pueden adherirse los nuevos usuarios del servicio. A través de estos encuentros se han constituido grupos de trabajo y, con el esfuerzo de los participantes, se han elaborado diversos documentos, entre los que se destaca las historias de vida de sesenta y dos usuarios del servicio. Además, esta red de apoyo entre iguales se propicia y fomenta el intercambio de recursos existentes, como por ejemplo el préstamo de asistentes personales. En este ámbito se puede detectar realmente un empoderamiento y una participación activa de los usuarios, ya que no solo se sienten creadores y productores de su propia realidad, sino también facilitadores de los procesos y desarrolladores de una comunidad con valores. Por ello, estas redes y reuniones son también instrumentos de aprendizaje y de refuerzo de confianza entre sus integrantes, ya que no sólo contribuyen a difundir el coste de los recursos asociados al desarrollo del proyecto, sino también a solventar los conflictos entre los actores participantes (usuario-asistente personal-familia).
- *Los procesos de iniciación, diseño y puesta en marcha del PIVI.* La participación de los usuarios en el SAP no es automática, sino que forma parte de un proceso que se origina con una entrevista personal que realiza la OVI al futuro usuario para informarle sobre diversas cuestiones relacionadas con el mismo (el rol que debe ejercer en su configuración, etc.). Una vez aceptadas las reglas del juego, el usuario participa de manera activa en la descripción de sus necesidades individuales, en el diseño de su plan de vida y en la valoración de los posibles recursos que se pueden utilizar para alcanzar los objetivos previstos. El PIVI del usuario se revisa conjuntamente con el equipo técnico de la OVI antes de su aplicación. Este proceso colaborativo supone un cambio y una transformación de la realidad y del entorno de la persona con diversidad funcional, ya que la retroalimentación -el feed-back entre participante y experto- ha sido un factor fundamental para el desarrollo individual de

cada persona. Sin embargo, esta dinámica participativa y horizontal (participante-experto) se interrumpe con el papel supervisor de la Comisión de Seguimiento, quien establece los límites en las solicitudes, las horas, etc.

- *Los procesos formativos sobre la vida independiente y la autodeterminación de las personas con diversidad funcional y su entorno* (familias, gestores del programa, profesionales en materia de dependencia). Estas acciones fomentan la socialización, el aprendizaje y la sensibilización de los destinatarios y contribuyen, además, al desarrollo del modelo de co-creación de servicios públicos.
- *Los procesos de evaluación continua*. En estos procesos, impulsados por la OVI, los usuarios de los servicios exponen cuál es su percepción sobre diversas cuestiones relacionadas con el SAP (el nivel de cumplimiento de los objetivos, el grado de satisfacción con el servicio recibido, etc.). De este modo, los usuarios participan aportando una información valiosa para reajustar el SAP y readaptara el servicio a sus demandas.

d) Los resultados

Los procesos de co-creación se implantan para mejorar las la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios, así como para generar un mayor valor social.

En el caso del SAP, la aplicación de un modelo de co-creación en la elaboración del servicio público ha permitido que las personas con discapacidad puedan tener la libertad de decidir sobre su propia vida, al igual que el resto de los ciudadanos, recuperando así rol de ciudadanos de pleno derecho. En este sentido, este colectivo con grave riesgo de exclusión social se ha podido integrar en el ámbito laboral, educativo, social y personal (familia, amigos, parejas). En concreto, según datos de la OVI (2011), el 67% de los usuarios del SAP se incorporaron al mercado laboral y el 22% estudiaron. Además, el 97% se encuentra satisfecho con los cambios positivos introducidos en su vida diaria y el 92% con poder acceder, como el resto de los ciudadanos, al ocio, la cultura y el tiempo libre. Por ello, esta iniciativa no sólo contribuye a la socialización de las personas que participan en este programa, quienes recobran un rol y posición en su familia y entorno, sino que permite también crear espacios de reflexión, intercambio y defensa de derechos humanos elementales

La calidad del servicio público se evidencia en los resultados de los procesos de evaluación, ya que el 97% de los usuarios se encuentran plenamente satisfechos, porque este servicio les ha permitido transformar y mejorar sus vidas.

Por otro lado, el modelo de elaboración del SAP se caracteriza también por su transparencia, si se tienen en cuenta los diversos procesos colaborativos y de intercambio entre actores que se generan, en los que desde un primer momento se conoce el valor económico de la iniciativa, las finalidades y los objetivos

Así mismo, este modelo de co-creación ha fomentado la constitución de redes, tanto con los grupos de interés más próximos al SAP, como con otros colectivos y entidades (universidades, empresas, etc.), lo que ha permitido no sólo reforzar el éxito de la experiencia, sino también generar alianzas que ayuden a afianzar su continuidad y permanencia.

Por último, este modelo de servicios públicos ha obtenido un reconocimiento nacional e internacional, mediante la concesión de diversos premios (el Premio a la Mejor Acción Autonómica en los V Premios del Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad en noviembre del 2006; el Premio Nacional ASPAYM, “Premio Institucional”, en 2007; etc.) y la recepción de múltiples felicitaciones, entre otras, de la Red Europea de Vida Independiente, de la Federación Internacional de Personas con Discapacidad Física, de la Organización Mundial de Personas con Discapacidad y del Foro Vida Independiente.

4. Conclusiones

El estudio del servicio de asistencia personal de la CAM, como modelo de co-creación de servicios públicos, ha permitido extraer las conclusiones siguientes.

Las personas con discapacidad física grave (los usuarios del servicio) ejercen una participación directa en el diseño del SAP, lo que conduce a que su formato se ajuste, en la mayor parte de los casos, a sus necesidades y expectativas, lográndose resultados públicos eficaces, eficientes y de calidad.

Sin embargo, si bien el ciudadano-usuario interviene en el proceso de elaboración, se echa de menos su intervención en aquellos espacios deliberativos y decisorios en los que se valoran determinados aspectos del servicio y se adoptan decisiones que inciden en su configuración y redefinición, como en la Comisión de Seguimiento. Además, en algunos procesos colaborativos, los usuarios del SAP suelen plantear la necesidad de constituir espacios de diálogo y feed-back entre ellos, la CAM y ASPAYM-Madrid, ya que no existen en la actualidad.

A pesar de que existen algunos retos pendientes para mejorar el modelo de co-creación del SAP (como los citados en el párrafo anterior), en términos generales, el

caso analizado puede considerarse una experiencia exitosa de co-creación de servicios públicos, sobre todo porque ha generado un empoderamiento de los ciudadanos con grandes dependencias en el diseño de su proyecto de vida, lo que les ha permitido ejercer sus derechos como ciudadanos, así como facilitar su inclusión social.

Referencias

- ARENA, G. (2000). "Introducción a la administración compartida". En Torno, J. y Galán, A., *Comunicación Pública. La información administrativa al ciudadano*. Madrid: Marcial Pons.
- BOVAIRD, T. (2005). "Public governance: balancing stakeholder power in a network society". *International Review of Administrative Sciences*, 71: 217-228.
- BOURGON, J. (2010). "Propósito público, autoridad gubernamental y poder colectivo". *Revista Reforma y Democracia*, 46: 5-40.
- DENHARDT, R. B. y DENHARDT, J. V. (2000). "The New Public Service. Serving Rather than Steering". *Public Administration Review*, 60: 549-559.
- DENHARDT, R. B. y DENHARDT, J. V. (2003). "The New Public Service: an approach to reform". *International Review of Public Administration*, 8: 3-10.
- GARCÍA SOLANA, M. J. y PASTOR ALBALADEJO, G. (2011). "El Nuevo Servicio Público: Estudio de algunas experiencias colaborativas en los servicios sociales de la Comunidad de Madrid". Ponencia en el X Congreso Nacional de la Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración, Murcia, 7-9 de septiembre.
- HOOD, C. (1991). "A Public Management for All Seasons?". *Public Administration*, 69: 3-19.
- KOOIMAN, J. (ed.) (1993). *Modern Governance: New Government-Society Interactions*. London: Sage Publications.
- PASTOR ALBALADEJO, G. (2013). "Nuevo Servicio Público y Participación". Ponencia en el XI Congreso Nacional de la Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración, Sevilla, 18-20 de septiembre.
- PASTOR ALBALADEJO, G. y GARCÍA SOLANA, M. J. (2012a). "Gestión compartida de servicios públicos. El caso del Proyecto de Vida Independiente". Ponencia en el XXII World Congress of Political Science, *Reshaping Power, Shifting Boundaries*, Madrid, 8-12 de julio.

- PASTOR ALBALADEJO, G. y GARCÍA SOLANA, M. J. (2012b). “La colaboración público-privada en los servicios de atención a las personas con discapacidad física de la Comunidad de Madrid”. En R. Bañón et al. *Participación, Democracia y Gestión de la Escasez: Experiencias de gobiernos territoriales, de gestión de la innovación y del cambio, y de políticas y servicios públicos*. Madrid: Instituto Complutense de Ciencia de la Administración.
- PRAHALAD, C.K. y RAMASWAMY, V. (2004). *The Future of Competition: Cocreating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business Press.
- PRAHALAD, C.K. y RAMASWAMY, V (2000). “Co-opting Customer Competence”. *Harvard Business Review*, 78: 79-87.
- RAMIÓ, C. (coord.) (2009). *La colaboración público-privada y la creación de valor público*. Barcelona: Diputación de Barcelona.
- ROMÁN MASEDO, L. (2011). “De la Nueva Gestión Pública al Nuevo Servicio Público: de ciudadano a cliente y vuelta a empezar”. Ponencia en el Congreso Nacional de la Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración. Murcia 7-9 de septiembre de 2011.
- SLATTER, P. (2010). *Co-production of Neighbourhoods and Neighbourhood Services in Birmingham*. Chamberlain Forum.
- VIGODA, E. (2002). “From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration”. *Public Administration Review*, 62 (5): 527-540.