

# Avances en gobierno electrónico La conexión entre práctica, conocimiento e investigación\*

Sharon S. Dawes\*\*

El gobierno digital es tanto un área de investigación como un campo de práctica. Necesita, por lo tanto, nuevos conocimientos e investigación para la innovación y la resolución de problemas. Para alcanzar ambas metas, los investigadores deben desplegar todo su arsenal de teorías, estándares y metodologías al servicio de las necesidades reales del gobierno, mientras que el conocimiento profundo de las prácticas del ámbito político, organizacional y de política pública por parte de quienes las llevan a cabo, debe enriquecer la forma en que los investigadores enmarquen las preguntas, exploren las posibles explicaciones y entreguen los resultados. Hay diferencias profundamente enraizadas entre estas dos actividades profesionales, lo cual dificulta este compromiso y lo acerca al fracaso, pero la mejora es necesaria y posible. Este ensayo refleja la experiencia de veinte años de confluencia de investigación y práctica y ofrece estrategias que otros investigadores puedan usar para lograr resultados más viables y exitosos. Las estrategias abarcan la construcción de relaciones, selección de métodos de investigación, manejo de técnicas de investigación, acotar tiempos de investigación y una apreciación realista de costos, beneficios y riesgos.

*Palabras clave:* investigación implicada, asociación entre usuario-investigador, abarcar las fronteras.

---

\*La siguiente es una traducción al español realizada por *Gestión y Política Pública* únicamente con fines informativos y de difusión. Para citar el artículo deberá hacerse referencia al original en inglés de la siguiente manera:

Dawes, Sharon S. (2013), "Advancing Digital Government: The Research-Practice Knowledge Connection", *Gestión y Política Pública*, Mexico, CIDE, Special Issue on Electronic Government, pp. 49-67.  
[http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/VolTem\\_Gobierno\\_Electronico/Dawes\\_2013\\_eng.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/VolTem_Gobierno_Electronico/Dawes_2013_eng.pdf).

\*\*Sharon Dawes es investigadora senior y directora-fundadora en el Centro para la Tecnología en el Gobierno (Center for Technology in Government), y profesora emérita de administración y política e informática pública en la Universidad de Albany, Universidad Estatal de Nueva York (SUNY, por sus siglas en inglés). 187 Wolf Road, Suite 301, Albany, Nueva York, 12205, EUA, Tel: +1 (518) 442 38 92. Correo-e: [sdawes@ctg.albany.edu](mailto:sdawes@ctg.albany.edu).

Artículo recibido el 23 de septiembre de 2012 y aceptado para su publicación el 5 de enero de 2013.

*Advancing Digital Government:  
The Research-Practice-Knowledge Connection*

Digital government is both a research domain and a field of practice. As such, it needs both new knowledge and research-based problem solving and innovation. To achieve both ends, researchers need to bring their full array of theories, standards and methodologies to the actual needs of government, while practitioners' deep knowledge of policy domains, and organizational and political environments can challenge and enrich how researchers frame questions, explore explanations, and convey results. Deeply-rooted differences in these two professional cultures make this kind of engagement difficult and prone to failure, but improvement is both needed and possible. This essay reflects on twenty years of experience with research-practice partnerships and offers strategies that individual researchers can use to make it more feasible and successful. The strategies address relationship building, choice of research methods, research management techniques, the timing of research, and realistic appreciation for costs, benefits and risks.

*Keywords:* engaged research, research-practice partnerships, boundary-spanning.

## INTRODUCCIÓN

En octubre de 1998, en los albores del Programa de Investigación de Gobierno Digital de la Fundación Nacional de la Ciencia, un taller para la definición de la agenda de trabajo, nos ayudó a formular las directrices fundamentales del programa de investigación. El taller incluyó científicos en las áreas de computación, ciencias sociales así como empleados de gobiernos nacional, estatal y local, todos en discusiones abiertas para compartir, comparar y sintetizar los puntos de vista e ideas de las tres comunidades. Uno de los resultados más importantes fue el listado de necesidades creado por los servidores públicos que se convirtió en la agenda de investigación de los académicos (Dawes *et al.*, 1999):

- Sistemas interoperables que sean seguros y confiables, considerando no sólo su potencial sino sus límites políticos, tecnológicos y organizacionales.
- Modelos de transacciones electrónicas de servicio público y sistemas de entrega, incluyendo nuevos métodos de autentificación, control de evento, registros, acceso y seguridad, así como la medición de costos y beneficios.

- Mejores métodos de gestión de tecnologías de información (TI) para asegurar sistemas más eficientes, flexibles y asequibles, procesos de diseño efectivo, gerencia de proyecto y de contrato, modelos de liderazgo y estrategias de gerencia y apoyo para la fuerza de trabajo de TI (informática).
- Métodos y mediciones de la participación ciudadana incluyendo los cuestionamientos acerca de la ciudadanía, el rol del liderazgo político y las limitaciones con respecto al cambio en las instituciones democráticas.
- Modelos de asociación pública y privada y otras formas de hacer redes organizacionales para controlar la responsabilidad particular y conjunta en las áreas legales, económicas, éticas, políticas y tecnológicas.
- Herramientas de apoyo para decisiones intuitivas de los servidores públicos con énfasis en la búsqueda, selección, análisis y distribución y todo lo que incluye participación pública significativa.
- Marco administrativo y herramientas de archivado y registro electrónico que incluyan definición y contenido del registro, control de versiones, acceso público, mantenimiento continuo y la posibilidad del gobierno de mantener un historial y la respuesta del caso.
- Hacer coincidir los recursos de la investigación con las necesidades del gobierno, los plazos de los empleados de gobierno así como de los investigadores académicos para producir conocimiento listo para usarse.

Quince años después, esta lista todavía es pertinente. No quiere decir que no haya habido avances, sino que reconoce que el área de gobierno digital, en términos tanto prácticos como académicos, es joven y muy dinámica. Las necesidades y problemas mencionados en 1998 aún llaman la atención, pero su forma y sustancia han cambiado con los contextos tecnológicos, organizacionales y políticos. Por ejemplo, los retos de confianza y seguridad de 1998 fueron modificados radicalmente después de Septiembre 11, de 2001. El interés expresado con respecto a la participación del público sigue siendo fuerte, pero ahora, con el advenimiento de la comunicación social, los medios y posibilidades para la participación pública son muy diferentes y en gran medida están fuera del control del gobierno.

Al inicio del siglo XXI, empezamos a tener progresos significativos en la gerencia y preservación de registros electrónicos, pero no anticipamos que para 2008 tendríamos que guardar literalmente miles de millones de registros.

No sólo ha cambiado la naturaleza, tamaño y alcance de los retos del gobierno digital, sino que los retos tradicionales de tecnologías de información y comunicación (TIC) persisten. La tasa de fracaso de inversión en TIC para ajustarse a las necesidades del gobierno se mantiene alta y consume tanto recursos como credibilidad. En Estados Unidos, por ejemplo, la reforma aparentemente interminable de los sistemas de oficina local, de los servicios de Captación Interna (IRS por sus siglas en inglés) y el esfuerzo durante diez años para lograr implementar un nuevo sistema de control aéreo para la Administración Federal de Aviación (FAA, por sus siglas en inglés) han sido costosos objetivos de escrutinio y crítica de organismos de control público y observadores externos. Aun ahora, iniciativas de gobierno abierto y datos abiertos dependen en gran medida de poder encontrar diferentes formas de usar las TIC y en menor medida en la creación de nuevas formas de valor público.

Estas dificultades ilustran las dos categorías principales de riesgo de las TIC al permitir innovación y cambio en el gobierno y su gobernanza. Primero, tenemos una tendencia general a creer que la tecnología puede resolver problemas que no son tecnológicos, irónicamente aparejado con una pobre percepción de las posibles maneras en que la tecnología puede realmente mejorar cómo vivimos, aprendemos y trabajamos. En consecuencia, los promotores de tecnología y los administradores responsables de la operación gubernamental aplican soluciones tecnológicas a la solución de problemas que requieren atención institucional, organizacional y de políticas.

Este camino que privilegia la tecnología nos lleva con frecuencia a resultados indeseables: inversiones a fondo perdido (enormes en ocasiones) en herramientas equivocadas o herramientas que no operan correctamente, que no atienden las necesidades reales y que, de hecho, empeoran las cosas, dañan la credibilidad y reducen, en lugar de añadir, valor público.

La segunda categoría de riesgo es aún más amenazante. Comprende factores sociales, políticos y organizacionales que incluyen la falta de entendimiento del contexto, el apego a supuestos no probados de qué se necesita

y por quién, una tendencia a ignorar la variabilidad y diversidad en el ambiente en el cual se implementa, comunicación inadecuada o inapropiada entre los implicados y falta de confianza en la capacidad o en las intenciones de los otros actores. El medio ambiente del sector público, en sí mismo, implica principios y prácticas que van en contra de un progreso unificado y predecible del punto A al punto B: autoridad dividida sobre decisiones y recursos, la necesidad de considerar y consultar a múltiples partes interesadas con puntos de vista diversos y muchas veces conflictivos, candados institucionales al poder, con el objetivo de prevenir la corrupción pero que paralizan o incrementan el tiempo y el costo de la mayoría de los procesos públicos. Los factores organizacionales que entran en juego son la necesidad de coordinar a través de las fronteras de los programas u organizaciones, capacidades o habilidades inadecuadas, fondos insuficientes o impredecibles, y autoridad legal y canales de financiación anquilosados. Por último, la interdependencia entre los programas gubernamentales y los procesos de negocio contribuyen con su complejidad propia a los “problemas enredados” que dificultan tanto la producción de valor público en la forma de escuelas uniformemente buenas, acceso a servicios de salud de alta calidad, procesos regulatorios entendibles y efectivos, o a un medio ambiente sano (Dawes, Cresswell y Pardo, 2009).

Problemas públicos que son intensivos en información o procesos, implican un entendimiento multifacético y una cantidad considerable de prueba y error. Son buenos candidatos para la innovación, experimentación, aprendizaje y ajuste, cruzando los dominios del conocimiento y la acción. Sin embargo, la renuencia del sistema político a tolerar fallas, puede hacer imposible que sigamos estas rutas de innovación (Kelman, 1998). Se necesita un enfoque diferente, que mitigue los riesgos sin impedir el aprendizaje y la creatividad.

#### GOBIERNO DIGITAL: UNA OPORTUNIDAD DE FERTILIZACIÓN CRUZADA

El campo de gobierno digital abarca —de hecho, requiere— tanto investigación como práctica. (Uso el término “gobierno digital” para englobar

todo el cúmulo de actividades del sector público facilitadas por TIC, incluyendo operaciones gubernamentales, servicios públicos, elaboración de políticas y procesos democráticos.) Sin embargo, como en otros campos profesionales: administración pública, sistemas informáticos y gerencia organizacional, existe un tipo de brecha cultural entre los practicantes que trabajan productos tangibles en el ambiente de su práctica ruidosa e inmediata y los académicos cuyos métodos implican precisión y control para producir resultados científicamente aceptables. En el gobierno digital, estas dos formas de acercarse a la realidad, claramente pueden beneficiarse de mayor interacción y entendimiento. Sin embargo, la brecha cultural crea diferencias y conflictos que mantienen a las dos comunidades trabajando en paralelo en lugar de concertadamente (Bolton y Stolcis, 2003).

Ospina y Dodge (2005) caracterizan a estas comunidades como sistemas sociales interdependientes, pero separados, que tienen diferentes expectativas, estilos de presentación y de solución de problemas incompatibles. La interacción entre estos dos sistemas resulta insatisfactoria para ambos y promueve estereotipos que provocarán que la interacción futura se dificulte. Los académicos verán a través de estos estereotipos a los servidores públicos como subjetivos y muy preocupados por el control. Los considerarán como sujetos de una investigación y eventualmente consumidores de los conocimientos que se deriven de dicha investigación. Por su parte, los académicos se consideran a sí mismos como objetivos, neutrales y comprometidos con métodos rigurosos, los cuales les permitirán producir conocimientos superiores (Coplin, Merget y Bourdeaux, 2002). Por otro lado, para los servidores públicos, el investigador estereotipado está desconectado de la realidad, su trabajo es muy abstracto, aunque cumple con elevados estándares académicos; se enfoca en asuntos muy estrechos y básicamente está dirigido a otros académicos. Los servidores públicos se ven a sí mismos como inmersos en una realidad complicada, enfocados en resultados y con responsabilidad pública de qué logran y qué no (Streib, Slotkin y Rivera, 2001).

Los estereotipos tienen algo de verdad pero enmascaran realidades más complicadas. Los profesionales del gobierno están inmersos en ambientes

con dinámicas complejas, abiertos a otras influencias y resistentes al control. Atienden en forma simultánea múltiples tareas, con la tendencia a brindar un enfoque más intenso a los problemas que requieren solución inmediata. Trabajan en una atmósfera que premia los métodos tradicionales y elimina los riesgos, porque ellos y sus organismos están circunscritos por muchas prescripciones legales y están sujetos al escrutinio del público. Ven a la administración pública como una profesión con una serie de capacidades, habilidades y responsabilidades. Su trabajo se organiza, en general, en programas reguladores, administrativos o de servicio que se financian de forma independiente, que usan vocabularios especializados y demandan habilidades y conocimiento especializado.

Cuando los profesionales del gobierno confrontan problemas o asuntos desconocidos, favorecen los consejos prácticos y oportunos como guía para la acción, confiando en los productos que ya se encuentran en el mercado o que los consultores del sector privado ofrecen.

En contraste, los investigadores están tratando de ir más allá de las fronteras del conocimiento, en ocasiones en áreas de interés muy definidas. Con la tendencia de abarcar la visión de largo alcance e ir acumulando conocimiento y entendimiento con el tiempo. Los investigadores son premiados por sus instituciones y sus disciplinas al generar conocimientos nuevos a través de metodologías rigurosas y por comunicar sus resultados en publicaciones académicas de gran prestigio. Se organizan en campos y disciplinas que tienen vocabularios especializados, tradiciones, métodos y cuerpos de conocimiento. Cuando se involucran con el gobierno o con profesionales del gobierno tienden a considerarlos sujetos o elementos de la investigación, o tópicos de evaluación para el interés propio del investigador.

El abismo entre investigación y práctica está plenamente reconocido y se ha discutido por generaciones (Newland, 2000; Perry, 2012; Rynes, Bartunek y Daft, 2001). Existen diferencias significativas entre las dos comunidades con respecto a metas, los sistemas sociales en los que operan, las variables que les interesan y los tiempos en que las acciones y resultados son aceptables (Thomas y Tymon, 1982). La tradición científica positivista no encaja en la dinámica diaria del mundo real. Sus requerimientos implican

aproximaciones rápidas para guiar la acción; abarcando muchas variables exógenas, situaciones fuera de control y factores concomitantes. No son lugares en donde sea fácil recolectar información abundante, bien definida, confiable y adecuada para un análisis cuantitativo (Buckley, Ferris, Bernardin y Harvey, 1998). Sin embargo, sí ofrecen un sinnúmero de problemas interesantes e importantes, que los investigadores pueden ayudar a definir y resolver, si pueden colaborar como iguales con los servidores públicos que los enfrentan día a día.

Durante mi carrera he pasado mucho tiempo como miembro de cada comunidad y he experimentado ambas culturas. Reconozco claramente las barreras y los estereotipos y concuerdo plenamente con la máxima de Ranjay Gulati de que la tensión entre el rigor de la ciencia y la importancia de los problemas de mayor trascendencia no nos obligan a hacer una elección. En cambio, en la investigación de gobierno digital, como en la investigación gerencial, “nuestra meta debe buscar rigor y pertinencia en la investigación, que abarcando las fronteras se centra de lleno en el interés de los gerentes” (Gulati, 2007, 775). Preocupaciones similares se expresan en la literatura de sistemas de información. Benbasat y Zmud, por ejemplo, alegan que la investigación relevante para la práctica debe considerar la problemática y los retos del momento en una forma oportuna, sintetizar el conocimiento, promover el pensamiento crítico que cree retos a los servidores públicos y a su amplio repertorio causal, y que entregue los resultados en un lenguaje cotidiano y estilo directo que permita usarlos (Benbasat y Zmud, 1999). En otras palabras, los investigadores pueden proporcionar todo el arsenal de teorías, estándares y metodologías de acuerdo con las necesidades reales de gobierno para que los servidores públicos, con su amplio conocimiento de políticas, ambiente organizacional y político, puedan enriquecer cómo los investigadores enmarcan sus preguntas, exploran explicaciones y entregan sus resultados.

La pregunta obvia es “¿Cómo?” El último elemento de la lista de deseos al inicio de este ensayo, nos ofrece alguna guía. Incluye recomendaciones específicas para emparejar los resultados de la investigación con las necesidades del gobierno, incluyendo: 1) la necesidad de entender qué productos

de investigación son útiles al gobierno, 2) desarrollar metodologías innovadoras que puedan acelerar la diseminación de conocimiento útil, y 3) experimentar con nuevas asociaciones que beneficien tanto a investigadores como al gobierno. Tenemos que reconocer que la naturaleza fundamental de ambas comunidades —estructura, procesos y sistemas de reconocimiento— no va a cambiar mucho. Aun así, si podemos aceptar que “los trabajadores con conocimientos profesionales pueden involucrarse conjuntamente en la solución de problemas” (Harvey y Myers, 1995), podemos construir asociaciones que enfaticen la creación conjunta de conocimiento a través de una cuidadosa atención al conocimiento mutuamente enriquecido y a través de la expansión de los límites.

El artículo inicial de un foro especial de investigación en el *Academy of Management Journal* (Rynes *et al.*, 2001) rastrea la larga historia de la brecha entre la investigación y la práctica gerencial y define el persistente abismo que resulta de que los investigadores y los servidores públicos pertenecen a comunidades separadas con valores e ideologías diferentes (Boland, Richard J. *et al.*, 2001). El foro enfatizó la naturaleza social de la transferencia de conocimiento y la importancia de las relaciones de trabajo reales entre ambos grupos al generar, entender y usar este conocimiento, por ejemplo (Mohrman, Gibson y Jr., 2001) al generar, entender y usar este conocimiento. Otros han discutido los retos de la transferencia de conocimientos (que llaman el problema de “lost in translation” o “perdido en la traducción” o sea la falta de habilidad para llevar el conocimiento a diferentes audiencias), los retos en la producción de conocimientos (denominados como el problema de “perdido antes de la traducción” o la incapacidad de entender conceptos clave, supuestos y expectativas, antes de que el trabajo inicie) (Shapiro, Kirkman y Courtney, 2007).

Nonaka y sus colegas discuten los diferentes tipos de conocimiento involucrados en las relaciones entre la investigación y la práctica y describen cuatro procesos de transformación que facilitan la creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). Algunos elementos del conocimiento son explícitos, formales y contenidos en artefactos o medios muy accesibles, como las políticas escritas, procedimientos, estándares y bases de da-

tos. Este tipo de conocimiento es transferido a otros a través del lenguaje, imágenes o sistemas de información o de datos estructurados. Otros elementos del conocimiento tenderán a ser más tácitos, incluidos en el contexto y práctica social, y proporcionados a través del “aprendizaje al realizarlo” en lugar de a través de algún medio más explícito (Wenger, 1998). El conocimiento de facto también puede verse como un fenómeno a nivel de la organización, involucrado en formas organizativas, pericia, contextos históricos, sociales, materiales y culturales (Gherardi, 2000). Nonaka y Takeuchi proponen como hipótesis una “espiral de conocimiento” consistente en cuatro métodos de conversión de conocimiento: socialización (tácito a tácito), externalización (tácito a explícito), combinación (explícito a explícito) e internalización (explícito a tácito).

De las cuatro, la socialización depende más de interacciones humanas que involucran tiempo juntos, compartiendo modelos mentales creados, desarrollando empatía y aceptando las creencias y sentimientos de los otros. Es la base para la transformación de los demás tipos de conocimiento. La externalización sucede cuando el conocimiento tácito se incorpora a conceptos, lenguaje, y artefactos que pueden comunicarse explícitamente a otros. La combinación junta el conocimiento explícito de diferentes fuentes como diferentes disciplinas o dominios públicos, y la internalización se caracteriza por saber cómo —el proceso por medio del cual el conocimiento explícito se incorpora a la práctica profesional y al funcionamiento organizacional.

Los cuatro métodos son pertinentes para el conjunto de prácticas de la investigación del gobierno digital. Investigadores y servidores públicos necesitan reconocerse como profesionales que están trabajando en contextos muy ricos en detalles para poder crear conocimiento en forma conjunta y externalizarlo en forma útil, así como incorporarlo en su trabajo regular. Nuestra meta común debe de ser “convertirnos en investigadores que aprecian el conocimiento de los servidores públicos desde dentro y ellos convertirse en profesionistas que aprecian el razonamiento y la lógica dentro de los estándares de la investigación” (Ospina y Dodge, 2005, 420).

Algunos cambios en el medio ambiente institucional se mueven en esta dirección. Por ejemplo, la Fundación Nacional de la Ciencia de Estados

Unidos requiere que todas las propuestas para fondos de investigación expliquen cómo cada trabajo va a tener una “repercusión más amplia” en la sociedad, y requiere que se revise el peso de esta influencia de forma equivalente al mérito intelectual. Las universidades promueven “aprendizaje por medio del servicio” para comprometer a los estudiantes a que combinen conocimientos prácticos con el entrenamiento académico fuera del salón de clase. Son signos alentadores, aunque sea lento el proceso y no tan amplio como para influir en los procesos de promoción y titularidad que descansan casi exclusivamente en la revisión científica por otros académicos. Algo más o diferente se necesita para llegar al punto de inflexión en donde académicos y servidores públicos se vean mutuamente como coproductores de conocimiento (Rynes, 2007).

#### ALGUNAS MODESTAS SUGERENCIAS

Con base en cerca de veinte años de experiencia, ofrezco unas modestas sugerencias para los investigadores de gobierno digital que pudieran preferir, o por lo menos intentar, trabajar de esta manera. Me dirijo a la comunidad investigadora, porque creo que necesitamos dar los primeros pasos para buscar y fomentar las relaciones con los organismos gubernamentales como socios de nuestro trabajo. Mis recomendaciones están hechas a un nivel individual, describen las acciones que puede realizar un investigador individual o un pequeño grupo de colegas. Hay formas y caminos más ambiciosos para mover a organizaciones completas o instituciones, pero mi punto aquí es que no es necesario mover montañas para lograr progreso real hacia mejores relaciones y beneficios mutuos.

*1. Busca y construye relaciones.* Construir una relación genuina basada en el entendimiento mutuo y la confianza es la esencia del proceso de socialización de la creación de conocimiento. Implica un esfuerzo deliberado y también tiempo. Para entender mejor cómo los profesionistas del gobierno ven y actúan sobre los problemas, necesitas el punto de vista de alguien de dentro. Puedes empezar a adquirir ese punto de vista leyendo las publica-

ciones que leen y asistiendo a los congresos que frecuentan como un observador activo y un participante más. Participar en las sociedades profesionales que están abiertas a investigadores. Ser voluntario en los comités y directivas de esas organizaciones y agencias de gobierno en donde vives. Cuando imparts clases, conoce y aprende de los estudiantes con experiencia práctica; invitalos, o a sus jefes, a dar pláticas como invitados, o que te inviten a visitas de campo, compromételos a que tengan discusiones serias de sus retos, ideas y restricciones. El objetivo es entender el mundo práctico de la forma más completa posible sin el filtro de las publicaciones o congresos académicos. De hecho, trata de recomponer tus escritos academicos en el mismo lenguaje de la práctica (Gil-García y Pardo, 2005). Aprende a traducir los resultados de la investigación en consejos prácticos para la acción y busca que tus colegas practicantes reaccionen ante ello.

*2. (Re)considera tus métodos.* Van de Ven sostiene que la disminución de la utilidad de la investigación académica para poder resolver problemas prácticos puede abordarse por el énfasis en la “acción” o ciencia aplicada sumada a la ciencia académica o “normal” (Van de Ven, 2000). El estudio cuantitativo llamado gran N estándar de oro, va en una sola dirección, y generalmente no en la mejor dirección, para hacer investigación en un escenario práctico. Familiarízate con otros enfoques que abarquen directamente contexto y complejidad. Estudios individuales o comparativos de casos, la etnografía, la investigación de campo, campos experimentales de ensayo, estudios de evaluación, investigación-acción, los modelos de dinámica de sistemas y prototipos son los caminos para obtener nuevos conocimientos y formas de buscar nuevos conocimientos sobre un fenómeno sin descartar estos aspectos importantes del fenómeno en sí. La investigación de actividades tiene ciertas ventajas al requerir que los investigadores se comprometan con la organización que estudian en un proceso de aprendizaje y pruebas mutuos. Las diferencias entre las partes involucradas son una constante en casi todo lo que es importante en el sector público. Aprende a usar la recolección de datos y los métodos analíticos que involucran y comprometen a los diversos involucrados. Algunos de estos métodos incluyen el diseño

participativo, el diseño de sensibilidad-valor facilitación de grupo, toma de decisiones de grupo, análisis de participantes y análisis de proceso.

Estas son técnicas bien documentadas en las ciencias sociales y las ciencias de la información. Además, hay herramientas y guías disponibles para realizar dicho trabajo, específicamente en el área de gobierno digital. Finalmente, considerar el uso de métodos mixtos como vía para una exploración más completa del problema y una recolección de distintos tipos de datos para arrojar luz e interpretación. Mientras gran parte de la investigación con métodos mixtos es conducida por equipos de unidades de investigación bien establecidos, académicos individuales pueden realizarlo efectivamente a una escala menor (Gil-García y Pardo, 2006).

*3. Adopta las técnicas de investigación adecuadas.* Investigar en asociación con los profesionistas es muy diferente a la investigación tradicional auto-dirigida. Las organizaciones gubernamentales y los individuos profesionales involucrados, no sólo tienen conocimientos y capacidades para contribuir sino una apuesta en la credibilidad y usabilidad de los resultados. Davison *et al.* (2004) recomiendan un acuerdo explícito entre cliente e investigador, conducir el trabajo en un proceso cílico de diagnóstico a través de reflexión, lograr cambio a través de la acción y el entendimiento del contexto organizacional, y aprendizaje a través de la reflexión continua. Otras investigaciones nos indican que la interactividad sostenida antes, durante y después del proyecto de investigación son la mejor manera de que la investigación sea relevante y entendida por los usuarios. Este tipo de investigación debe de identificar, en la etapa de diseño, quién usará lo que se encuentre. Debe de estar abierto a modificar el diseño de la investigación de manera que resulte en concordancia con las necesidades del usuario sin comprometer la integridad y debe de planear explícitamente que el producto contenga material especial para los usuarios.

Este enfoque está implícito en la idea de coproducción de la investigación (Orr y Bennett, 2012) en donde una interacción social intensa entre los investigadores académicos y de parte de los usuarios, genera un marco continuo del problema y un intercambio de ideas en el que ambas partes aprenden

de la experiencia y punto de vista del otro (Yin y Moore, 1988). Estas recomendaciones han aparecido en muchos estudios que involucran los temas de las capacidades TI de la fuerza de trabajos del gobierno (Dawes y Helbig, 2007), aprendizaje organizacional durante tiempos de transición (Mohrman *et al.*, 200), y prácticas de liderazgo en el gobierno (Orr y Bennett, 2012).

*4. Considera el tiempo óptimo para la investigación basada en la práctica.* Mucha investigación de los asuntos públicos es retrospectiva, tratando de sacar conclusiones y construir teoría observando lo que ya pasó, generalmente de modo crítico y evaluador. Este trabajo tiene valor, pero los usuarios tienden a resistirse porque conlleva un aire de juicio mucho tiempo después de que dicha recomendación pudiera haber sido útil. La investigación prospectiva es más bienvenida por los usuarios y es mucho más seguro que sea el tipo de investigación en la que la asociación es posible.

Desde esta perspectiva práctica, ayuda a la investigación programarla cuando un problema o una oportunidad se reconocen y antes de que se tomen decisiones. Esta es la coyuntura para que se consideren alternativas, se pueda experimentar y los que toman decisiones estén más abiertos a los diferentes modos de enmarcar problemas y elaborar las soluciones. Este enfoque es inmanente a las ideas de diseño científico en donde “hay un nacimiento común de problemas prácticos y de conocimiento”, y esto nos lleva a ciclos de investigación y aprendizaje comunes (Wieringa, 2009). En otras palabras, la investigación se conduce (y por lo tanto contribuye a) nuevas ideas, procesos, servicios o políticas.

*5. Reconoce los costos reales, riesgos y beneficios.* En mi propia experiencia trabajar de esta manera toma más tiempo al principio de un proyecto de investigación y todo parece moverse muy lentamente, tanto para el usuario que prefiere acciones rápidas como para los académicos que prefieren más autonomía para diseñar el trabajo e iniciar lo. Como este trabajo se realiza en medio de actividades de gobierno reales, tiene el riesgo de ser suplantado por elecciones, ciclos de presupuestos o crisis que pueden hacer que la investigación deje de ser factible por muchas razones prácticas o

políticas. Otra consideración es la necesidad de compartir la toma de decisiones con respecto a los objetivos del proyecto, los tiempos, roles y el plan de trabajo que añade la necesidad de contar con la habilidad de un gerente de proyecto que los investigadores tradicionales pueden no tener y necesitarán adquirir. Adicionalmente, las contribuciones de los investigadores pueden resultar minusvaluadas por un sistema tradicional de investigadores (particularmente por los nuevos miembros de las facultades) y los resultados negativos de las investigaciones pueden no ser bien acogidos por las instancias de gobierno que pagan por la investigación o que participan en ella. Finalmente, la necesidad de encontrar las demandas operativas o los puntos de decisión por parte del gobierno implicará que primero se preparen los resultados prácticos y se retrasen las publicaciones académicas tanto en revistas como en conferencias científicas. Por todas estas razones, es mejor empezar con un proyecto pequeño y aprender así, con la reflexión conjunta y la experiencia, a manejar los proyectos más grandes y complejos. Estos costos y riesgos pueden ser muy altos para algunos, y ciertamente sugieren que para la mayoría de los investigadores, este tipo de trabajo debe de ser una parte modesta de un portafolio mayor que incluya proyectos de investigación y productos más tradicionales. A pesar de los costos y riesgos, sin embargo, la investigación conjunta entre académicos y operadores del gobierno digital ofrece beneficios considerables. Una vez que se establecen buenas relaciones de trabajo, se abre el acceso a fuentes de información y canales de investigación a los investigadores. Efectivamente, se gana el acceso al punto de vista desde adentro. Más aún, si las relaciones entre investigadores tienen éxito para consolidar la confianza y el respeto mutuo, los efectos de esta reputación ganada promoverán oportunidades adicionales de investigación en esta u otras organizaciones gubernamentales. Además del trabajo de investigación, este tipo de trabajo produce una gran cantidad de material para las labores docentes, tanto por los resultados de la investigación como por el entendimiento del académico de los detalles finos del ambiente en el gobierno. Por último, esta investigación en conjunto genera no sólo nuevos conceptos y teorías en nuestro campo, sino que contribuye directamente a la efectividad del sector público.

## CONCLUSIONES

En 1997, Ernest Boyer pidió un compromiso cuadruple entre los eruditos: 1) el descubrimiento o la creación de conocimiento, 2) la integración de conocimiento entre diferentes disciplinas para ampliar los contextos de entendimiento, 3) la escolaridad en la práctica o la generación de elementos útiles al aplicar conocimiento en el mundo que nos rodea, y 4) la enseñanza o la utilización de conocimientos para la acción y la investigación futura (Boyer, 1997). Esta definición multifacética de la erudición, valora fuertemente la investigación académica tradicional, pero argumenta que no es la única forma o la forma más útil de construir conocimiento.

El gobierno digital es un campo muy apropiado para la definición de Boyer porque es tanto un campo de investigación como una práctica. Como tal, requiere los beneficios de conocimientos nuevos, solución de problemas e innovación. Para alcanzarlos, los estudiantes necesitan abarcar las contribuciones, culturas y limitantes de ambas comunidades, experimentar diferentes maneras de diseñar y conducir las investigaciones, así como considerar los efectos en sus propias carreras como en el valor público de trabajar de este modo más comprometido e interconectado. ☐

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Benbasat, I. y R. Zmud (1999), “Empirical Research in Information Systems: The Practice of Relevance”, *MISQ*, 23 (1), pp. 3-16.
- Boland, R.J., J. Singh, P. Salipante, J.D. Aram, S.Y. Fay y P. Kanawattanachai (2001), “Knowledge Representations and Knowledge Transfer”, *The Academy of Management Journal*, 44 (2), pp. 393-417.
- Bolton, M.J. y G.B. Stolicz (2003), “Ties That Do Not Bind: Musings on the Specious Relevance of Academic Research”, *Public Administration Review*, 63 (5), pp. 626-630.
- Boyer, E.L. (1997), *Scholarship Reconsidered: Priorities of the Professoriate*, San Francisco, Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Buckley, M.R., G.R. Ferris, H.J. Bernardin y M.G. Harvey (1998), “The

- Disconnect Between the Science and Practice of Management”, *Business Horizons*, 41 (2), p. 31.
- Coplin, W.D., A.E. Merget y C. Bourdeaux (2002), “The Professional Researcher as Change Agent in the Government-Performance Movement”, *Public Administration Review*, 62 (6), pp. 699-711.
- Cresswell, A.M. (2004), *Return on Investment in Information Technology: A Guide for Managers*, Center for Technology in Government, The Research Foundation of the State University of New York.
- Cresswell, A., D. Canestraro y T. Pardo (2008), “A Multi-dimensional Approach to Digital Government Capability Assessment”, documento de trabajo, Center for Technology in Government, The Research Foundation of the State University of New York.
- Davison, R., M.G. Martinsons y N. Kock (2004), “Principles of Canonical Action Research”, *Information Systems Journal*, 14 (1), pp. 65-86.
- Dawes, S.S., A.M. Cresswell y T.A. Pardo (2009), “From ‘Need to Know’ to ‘Need to Share’: Tangled Problems, Information Boundaries, and the Building of Public Sector Knowledge Networks”, *Public Administration Review*, 69 (3), pp. 392-402.
- Dawes, S. y N. Helbig (2007), “Building a Research-Practice Partnership: Lessons from a Government IT Workforce Study”, Hawaii International Conference on System Sciences, Big Island, Hawaii, IEEE Computer Society.
- Dawes, S., P. Bloniarz, K. Kelly y P. Diamond Fletcher (1999), *Some Assembly Required: Building a Digital Government for the 21<sup>st</sup> Century*, Center for Technology in Government, The Research Foundation of the State University of New York.
- Dawes, S.S., T.A. Pardo, S. Simon, A.M. Creswell, M. LaVinge, D.F. Andersen y P.A. Bloniarz (2004), *Making Smart IT Choices. A Handbook*, Center for Technology in Government, Albany, disponible en: <http://www.ctg.albany.edu/publications/guides/smartit2> [fecha de consulta: primero de diciembre de 2012].
- Gherardi, S. (2000), “Practice-Based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations”, *Organization*, 7 (2), pp. 211-223.

- Gil-García, J.R., y T.A. Pardo (2005), "E-government Success Factors: Mapping Practical Tools to Theoretical Foundations", *Government Information Quarterly*, 22 (2), pp. 187-216.
- \_\_\_\_\_. (2006), "Multi-Method Approaches to Digital Government Research: Value Lessons and Implementation Challenges", en *Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE Computer Society.
- Gulati, R. (2007), "Tent Poles, Tribalism and Boundary Spanning: The Rigor-Relevance Debate in Management Research", *Academy of Management Journal*, 50 (4), pp. 775-782.
- Harvey, L.J. y M.D. Myers (1995), "Scholarship and Practice: The Contribution of Ethnographic Research Methods to Bridging the Gap", *Information Technology & People*, 8 (3), pp. 13-27.
- Kelman, S. (1998), "Implementing Federal Procurement Reform", John G. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Mohrman, S.A., C.B. Gibson y A.M. Mohrman Jr. (2001), "Doing Research that is Useful to Practice: A Model and Empirical Exploration", *The Academy of Management Journal*, 44 (2), pp. 357-375.
- Newland, C.A. (2000), "The Public Administration Review and Ongoing Struggles for Connectedness", *Public Administration Review*, 60 (1), pp. 20-38.
- Nonaka, I. y H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford, Oxford University Press.
- Orr, K. y M. Bennett (2012), "Public Administration Scholarship and the Politics of Coproducing Academic-Practitioner Research", *Public Administration Review*, 72 (4), pp. 487-495.
- Ospina, S.M. y J. Dodge (2005), "Narrative Inquiry and the Search for Connectedness: Practitioners and Academics Developing Public Administration Scholarship", *Public Administration Review*, 65 (4), pp. 409-423.
- Perry, J.L. (2012), "How Can We Improve Our Science to Generate More Usable Knowledge for Public Professionals?", *Public Administration Review*, 72 (4), pp. 479-482.
- Rynes, S.L. (2007) "Let's Create a Tipping Point: What Academics and

- Practitioners can Do, Alone and Together”, *Academy of Management Journal*, 50, pp. 987-1008.
- Rynes, S.L., J.M. Bartunek y R.L. Daft (2001), “Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer between Practitioners and Academics”, *The Academy of Management Journal*, 44 (2), pp. 340-355.
- Shapiro, D.L., B.L. Kirkman y H.G. Courtney (2007), “Perceived Causes and Solutions of the Translation Problem in Management Research”, *Academy of Management Journal*, 50 (2), pp. 249-266.
- Streib, G., B.J. Slotkin y M. Rivera (2001), “Public Administration Research from a Practitioner Perspective”, *Public Administration Review*, 61 (5), pp. 515-525.
- Thomas, K.W. y W.G. Tymon (1982), “Necessary Properties of Relevant Research: Lessons from Recent Criticisms of the Organizational Sciences”, *The Academy of Management Review*, 7 (3), pp. 345-352.
- Van de Ven, A. (2000), “Professional Science for a Professional School: Action Science and Normal Science”, en N. Beer, Michael y Nitin Nohria (eds.), *Breaking the Code of Change*, Boston, Harvard Business School Press.
- Wenger, E. (1998), *Communities of Practice-Learning, Meaning and Identity*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Wieringa, R. (2009), “Design Science as Nested Problem Solving”, Proceedings of the 4th International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology, Dinamarca, ACM Press.
- Yin, R.K. y G.B. Moore (1988), “Lessons on the Utilization of Research from Nine Case Experiences in the Natural Hazards Field”, *Knowledge in Society*, 1 (3), pp. 25-44.