

# PRESENTACIÓN DEL *DOSSIER*: INNOVACIÓN PÚBLICA E INNOVACIÓN SOCIAL

HÉCTOR HERALDO ROJAS-JIMÉNEZ\*  
GUSTAVO VALDIVIESO\*\*

Las democracias de estilo occidental, incluidas las de América Latina, enfrentan desde hace varias décadas la insatisfacción creciente de muchos de sus ciudadanos. En Estados Unidos y Europa, los primeros estudiosos de este fenómeno lo atribuyeron a causas diversas: la excesiva juridificación de las políticas públicas (Hjern, 1992); el crecimiento en la complejidad de los problemas (Cleveland, 1972, citado en Frederickson, 2004); las dificultades de articulación al interior del Estado (Pressman y Wildavsky, 1974); la mayor sofisticación y diversificación de los ciudadanos (Rittel y Webber, 1973).

Los ciudadanos tienen mayores expectativas y están más insatisfechos con los resultados de la acción estatal (Armstrong *et al.*, 2014; van

Buuren *et al.*, 2020). Y este ya no es solo un problema de los países más avanzados, también está presente en América Latina (Latinobarómetro, 2018).

El *dossier* de este número 28 de la revista OPERA aborda dos de las grandes respuestas que se han dado, desde la academia y desde los gobiernos, a este desafío de mejorar la capacidad de las democracias para resolver los problemas públicos: la innovación pública y la innovación social, que se tocan en algunos puntos y se diferencian en otros. Estas dos respuestas tienen en común una mayor inclusión de los ciudadanos en la toma de decisiones, sea porque esta se centra más en sus problemas –como en los enfoques de *human-centered design*– o porque les entrega mayor protagonismo en

\* PhD en Sciences Politiques, Université Sorbonne Nouvelle, Paris III. Docente investigador de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales, Universidad Externado de Colombia, Bogotá (Colombia). [hector.rojas@uexternado.edu.co], [https://orcid.org/0000-0003-1153-318X].

\*\* Candidato a Doctor en Gobernanza de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, University of Twente (Holanda); candidato a Doctor en Estudios Políticos, Universidad Externado de Colombia; magíster en Gobierno y Políticas Públicas. Docente-coordinador, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales; investigador asociado, Centro de Investigaciones y Proyectos Especiales - CIPE, Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales, Universidad Externado de Colombia, Bogotá (Colombia). [gustavo.valdivieso@uexternado.edu.co], [https://orcid.org/0000-0003-3700-8121].

doi: <https://doi.org/10.18601/16578651.n28.01>

el diseño de las soluciones mediante técnicas de creación y prototipado, por ejemplo. Esto puede ocurrir exclusivamente en el contexto de las organizaciones de la sociedad civil –innovación social– o en el encuentro entre ellas y las organizaciones estatales –innovación pública–.

Los temas abordados son amplios, de acuerdo con una literatura diversa sobre innovación en lo público: diferentes maneras de entender la innovación pública y la innovación social, distintos métodos utilizados para innovar, diferentes énfasis, e incluso diversos contextos. Todo dentro de un énfasis común por entender si, y cómo, estos esfuerzos están aportando, o no, a la satisfacción con los resultados del Estado y la democracia.

La innovación pública ha despertado el interés de grandes organizaciones internacionales como la OCDE (Daglio *et al.*, 2014; OECD, 2019) y el Banco Mundial (2010), además de numerosa literatura académica en Europa y Estados Unidos (Ansell y Torfing, 2014; O’Toole, 1997; Sørensen y Vabo, 2020; van Buuren y Loorbach, 2009). Su estudio académico ha comenzado a posicionarse en Colombia y América Latina (Grandinetti y Rita, 2018; Martínez Navarro, 2017; Roth, 2016).

Como ocurre con muchos conceptos que capturan la atención de los académicos, la innovación pública ha sido definida de múltiples maneras. Dos núcleos centrales predominan, sin embargo: uno, el de quienes la entienden principalmente como generación de *valor público*, estrictamente como este fue conceptualizado hace una generación: la asignación de recursos por el Estado de acuerdo con las preferencias reales (no asumidas) de

los ciudadanos de quienes el Estado extrae sus recursos (Moore y Stewart, 1997). Esta es la aproximación más cercana a las metodologías de diseño, que concentran su propuesta en la cocreación con los usuarios de los servicios del Estado –los ciudadanos–. El segundo núcleo es el que entiende innovación pública como tecnologías o prácticas que son *novedosas* para, al menos, un segmento de la sociedad. Esta es la manera en que la ha entendido el Banco Mundial (BM, 2010) y la más cercana a la conceptualización, ya más específica, de *innovación en el sector público* (e. g. De Vries *et al.*, 2016).

La innovación social, por su parte, agrupa un tipo de actividades y servicios que surgen con el objetivo de satisfacer alguna necesidad social y son desarrolladas y difundidas predominantemente por organizaciones cuyos propósitos primarios son sociales (Mulgan *et al.*, 2007, en Camelo y Rojas, 2016).

La diversidad de enfoques con que las diferentes instituciones abordan y trabajan la innovación social da lugar a un ecosistema amplio y variado. Algunas instituciones la comprenden como un quehacer más cercano a lo científico y tecnológico; otras a procesos de impacto social; otros la identifican exclusivamente con la superación de la pobreza extrema; otras la entienden como procesos de sostenibilidad, de participación, de cocreación; y, finalmente, otras abordan la innovación social como procesos de aprendizaje o de gestión del conocimiento (Villa y Melo, 2005, p. 5).

Diversos autores (e. g. García, 2017; Unceta y Barandiarán, 2019) han destacado los puntos de encuentro entre innovación pública

e innovación social. El énfasis de la segunda en las redes de actores no estatales, por ejemplo, se complementa con la atención que puede prestar la primera a las estructuras democráticas y los centros de decisión (Unceta y Barandiarán, 2019, p. 103). El *diseño centrado en los humanos*, que se ha vuelto uno de los métodos más utilizados de innovación pública, tiene sus raíces en la preocupación por las necesidades expresadas o latentes de los ciudadanos que caracteriza a la innovación social.

Por último, tanto la innovación pública como la innovación social encuentran factores que las favorecen, o *drivers*, y factores que las dificultan, o barreras. La colaboración, dado su aporte a la creación de sinergias, es frecuentemente citada como *driver* de la innovación pública (Sørensen y Torfing, 2011; Torfing y Ansell, 2014; Zurbriggen y Sierra, 2017). Arrona *et al.* (2020) identifican diversos tipos de *drivers* de la innovación pública: *drivers superiores* procedentes de organizaciones sin relación directa con la práctica, como la academia u otros niveles de la administración pública; *drivers laterales* que proceden de las experiencias de administraciones similares; *drivers internos* que se encuentran en la misma organización, y *drivers externos*, originarios del potencial innovador de la colaboración externa.

De Vries *et al.* (2016) superan la separación entre *drivers* y barreras para describir una serie de *factores influyentes* que las clasifican en aquellos relacionados con el ambiente, como la presión pública y las colaboraciones con otros actores; factores organizacionales, como recursos, estilos de liderazgo, nivel de aversión al riesgo; factores relacionados con las carac-

terísticas de la innovación, como complejidad y costo; y factores relacionados con los individuos, como los niveles de autonomía y la creatividad.

## ¿QUÉ APORTAN LOS ARTÍCULOS EN ESTE NÚMERO ESPECIAL?

Este número especial busca aportar conceptualizaciones, pero también casos y experiencias a la literatura global sobre innovación pública e innovación social, confirmando, cuestionando o expandiendo las observaciones ya hechas por otros autores en otros contextos.

Comenzando con el aporte conceptual, en su artículo “Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación: tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público”, Sergio Alberto Chica y Cristian Andrés Salazar se preguntan qué paradigmas de organización del Estado, administración pública y gestión de lo público caracterizan el final del siglo xx y el inicio del xxi, y de qué manera repercuten sobre las interacciones entre el Estado y la sociedad. Después de repasar los aportes de la posnueva gestión pública y la gobernanza, el autor destaca el cambio que representa la noción de “valor público” generado en el *proceso* de construcción de las decisiones públicas que proponen Moore y Stewart (1997), proceso en el cual se reflejan las aspiraciones y preferencias sociales. Dentro del espacio de la innovación pública, prácticas como la cocreación y el *crowdsourcing* despiertan especialmente la atención. El artículo nota cómo un factor común a las diferentes aproximaciones que toca es el de la colaboración,

que permite la planificación conjunta y los esfuerzos colectivos. La colaboración facilita desarrollar proyectos complejos entre el Gobierno, la sociedad y el sector privado, facilita la innovación pública, y se ve a su vez facilitada por las nuevas tecnologías de la información.

Angie Elizabeth Sánchez, Andrea Rojas y Jorge Luis Giraldo en su artículo “Cómo se construye la cultura de innovación pública en la Banca de Desarrollo. Una apuesta hacia la transformación cultural en Findeter”, describen la experiencia de un banco de segundo piso del gobierno colombiano dedicado a promover el desarrollo territorial (Findeter) a partir de la innovación. Después de crear un Centro de Innovación y Conocimiento (CIC) en 2016, la dirección de Findeter decidió que esto no era suficiente. El siguiente paso se dio en 2019, cuando se estandarizó el uso de espacios para la gestión de conocimiento de las diferentes iniciativas y el uso de técnicas asociadas con investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). Desde ese momento comenzó a generalizarse el prototipado de los proyectos del mismo banco. La autora también destaca la importancia de los incentivos a los funcionarios innovadores en ambientes como el del banco, donde es frecuente que las cargas de trabajo de los funcionarios se conviertan en barreras a la innovación. Finalmente, la autora advierte de posibles barreras que podrían dificultar sostener en el futuro el actual impulso de innovación: burocratización, impacto de las jerarquías, aversión a afrontar riesgos controlados y dificultades financieras.

En su artículo “Innovación pública en programas sociales a través de la generación de

valor público. El caso del Programa Escuelas de Tiempo Completo 2018-2019 en el Estado de Puebla, México”, Claudia Rivera analiza la innovación realizada desde 2017 en el Programa de Escuelas de Tiempo Completo en el estado de Puebla (México) al introducir el servicio de comedor escolar, con larga tradición en la educación pública del país, en este nuevo contexto de un programa que busca mejorar la calidad de la educación en el estado de Puebla. La autora llama la atención sobre la relación entre conocimiento *de* participación *en* las iniciativas de innovación y el apoyo de las mismas, una observación consistente con el carácter participativo de la creación de valor público en el que insisten autores como Moore y Stewart (1997) y Bason (2018).

La autora también destaca que, precisamente, la innovación más importante dentro de un programa reciba poco apoyo de los usuarios. Esto, por supuesto, puede reducir el apoyo para el conjunto del programa y del esfuerzo innovador.

El artículo “Innovación pública como gobierno del cambio social”, de Adolfo Eslava y Santiago Silva, hace énfasis en los aportes de las ciencias del comportamiento, no solo a los métodos de la innovación pública –mediante los enfoques de diseño, por ejemplo–, sino a la conceptualización misma de las políticas públicas. Los autores sitúan la discusión sobre innovación pública en el contexto actual de redefiniciones sobre el papel del Estado, y en el marco de teorías sobre políticas públicas que resaltan el carácter no exclusivamente gubernamental de las decisiones públicas. Proponen reconocer las decisiones públicas como escenarios de interés colectivo que su-

peran el protagonismo del Estado para darle protagonismo a los públicos de las decisiones públicas, y, al mismo tiempo, proponen la inclusión de los estudios del comportamiento en las comprensiones, los diagnósticos y el diseño de intervenciones de cambio social.

El artículo destaca dos casos de intervención orientada a lograr cambios en el comportamiento ciudadano en la ciudad de Medellín, una dirigida a incrementar la confianza entre los ciudadanos, “Medellín está llena de ciudadanos como vos”, y otra de democracia deliberativa, la Estrategia de Corresponsabilidad Ciudadana Pactos y Actos. Ambas experiencias son juzgadas positivamente, y se consideran evidencia de la posibilidad de aprovechar la *prosocialidad* latente de los seres humanos para abordar retos colectivos, diseñando las reglas de juego correctas.

“Innovación política y participación por sorteo: ‘Concejo a la Casa’ el primer caso de democracia por aleatoriedad en Colombia” es el artículo en que Sebastián Guanumen y David Núñez presentan la innovación desarrollada por el entonces recién creado laboratorio de Concejo abierto de Bogotá –DemoLab– cuando la cuarentena ordenada en la capital colombiana lo sorprendió mientras daba sus primeros pasos. Los autores se refieren a *innovación política*, diferenciándola de la innovación pública debido a su énfasis en las nuevas ideas y prácticas que producen un cambio cualitativo en un contexto o sistema político específico. La gran innovación del mecanismo fue la escogencia por sorteo de los participantes, inspirada por múltiples experiencias –sobre todo en Europa– en los últimos años. En el caso de Bogotá se trató de la selección aleatoria

de 585 participantes en la discusión del Plan de Desarrollo Distrital de la ciudad.

Los autores encuentran barreras a la participación en esta innovación política, como la zona en la que residen los escogidos por sorteo, que en Bogotá está relacionada con el nivel de ingresos, en donde el abandono más frecuente del proceso se da en los residentes de zonas de menores ingresos –que con frecuencia dependen en mayor medida de las entradas generadas diariamente y tienen menos acceso a equipos de cómputo, teléfonos inteligentes o conexión a internet—. También barreras a la participación de las mujeres, relacionadas con su rol de “cuidadoras” en las familias. Por último, se encuentran barreras culturales –bajo interés en los menores de 30 años, poco acceso/familiaridad con tecnologías de información y comunicación (TIC) por parte de los mayores de 60–. Los autores plantean posibles soluciones, incluyendo incentivos económicos, para cada uno de estos tipos de barreras.

Mario Pinzón y Juan Pablo Centeno, por su parte, abordan precisamente la bisagra entre la innovación pública y la innovación social al estudiar el caso de un programa gubernamental dedicado a entregar recursos a iniciativas de las comunidades, en su artículo “Políticas de innovación inclusiva y tensiones en torno a su implementación y evaluación en Colombia: el caso de A Ciencia Cierta”. Tras revisar la literatura sobre innovación inclusiva encuentran que, más allá de la noción general de una innovación enfocada en “mejorar las condiciones de vida de aquellas personas en entornos de marginalidad, a partir del empoderamiento y activa participación de las comunidades en el diseño e implementación de soluciones”

(Chataway *et al.*, 2014) existen múltiples conceptualizaciones sobre los elementos centrales de la noción.

Después de identificar seis dimensiones principales de análisis –insumos, involucramiento de las comunidades en el proceso, resultados, gobernanza, espacio y conocimiento– los autores, en lugar de evaluar la forma en que se comportan, proceden a descubrir las manifestaciones específicas de cada una en cinco convocatorias del programa entre 2013 y 2020. Los insumos, por ejemplo, incluyen las necesidades de las comunidades y los recursos financieros asignados a ellas por el programa; el insumo jurídico incluye las normas que justifican la existencia del programa y regulan su operación. Una contribución distintiva de los autores está en la identificación de tensiones en diferentes niveles: unas relacionadas con la implementación, un proceso que tiende a ser “agitado y turbulento” y se beneficia de una gobernanza tentativa que alinee a los diversos participantes a través del diálogo abierto y respetuoso, y otras relacionadas con la evaluación, donde se encuentran dos racionalidades contrarias, una orientada hacia el aprendizaje y otra hacia la eficiencia –como es común en la evaluación de la innovación pública–. Las reflexiones incluyen los temas de la evaluación de políticas, la posibilidad de modificar el *framing* de los programas, entre otras.

¿Cómo evaluar la innovación pública? Este es el reto que aborda el artículo “Metodología de evaluación de eficiencia no paramétrica para proyectos de innovación pública. Caso de estudio: Centro de Innovación Social de Nariño (CISNA)”, escrito por Johana Hoyos, Carolina Saldaña y Diana Redondo; las autoras

proponen una metodología no paramétrica de medición de eficiencia relativa que permita al sector público evaluar los proyectos de innovación. Esto con el fin de analizar el uso de los recursos monetarios, de tiempo y de capital humano.

Las autoras destacan cómo, mientras América Latina realiza esfuerzos importantes para promover la innovación, una carencia importante es la de instrumentos para *medirla* –esta, de hecho, ha sido reconocida por la literatura como una *barrera para la innovación*–. La solución que proponen es, en sí misma, innovadora: en vez de presentar un modelo que otorgue pesos diferentes a distintas dimensiones de las innovaciones, proponen como alternativa la aplicación del análisis envolvente de datos (DEA por sus siglas en inglés) en el que las valoraciones de los insumos y los pesos de los resultados respecto a diferentes variables no son predeterminados por el evaluador, sino que son valorados por el modelo, buscando evitar el “sesgo” de esos pesos por los mismos evaluadores. La normalización de datos de las iniciativas comparadas facilita la comparación entre ellas para las variables escogidas, y la no preasignación de pesos a criterios permite un análisis comprehensivo de múltiples dimensiones. La prioridad que da el DEA a la eficiencia relativa puede dar paso, en ocasiones, a análisis polémicos. Puede ser discutible la pertinencia de no diferenciar los pesos de las diferentes dimensiones cuando algunas pueden ser más estratégicas que otras, y podría ser polémico comparar proyectos con prioridades distintas o en contextos diversos. Sin embargo, las autoras destacan cómo el DEA facilita la comparación *entre iniciativas similares* para identificar

oportunidades de mejora, en una lógica de *benchmarking*.

En conjunto, entonces, el *dossier* aporta no solo nuevos datos, sino nuevos conceptos para la exploración de la innovación pública y la innovación social.

OPERA 28 incluye también algunos artículos de tema libre, no estrictamente relacionados con innovación pública, pero de los cuales al menos dos nos sugieren ideas para la discusión de la innovación. Los temas son diversos: comunicación política, derechos humanos, presupuesto público. Presentamos un breve resumen de cada uno a continuación.

En el artículo “Las emociones en la comunicación política. Breve recorrido teórico”, Orlando D’Adamo, Virginia García y Leandro Bruni analizan la forma en que las emociones son utilizadas para influir sobre los votantes en campañas electorales. Aunque no es el objeto de estudio de ese artículo, esa influencia de las emociones afecta también, de seguro, las posibilidades de la innovación pública y la innovación social para atraer el interés de los ciudadanos, la forma en que estos cocrean, y el potencial de las innovaciones para ser adoptadas.

En su artículo “Presupuesto público y desarrollo en Costa Rica: lecciones aprendidas y retos desde el panorama internacional”, Rolando Bolaños plantea un tema que se conecta también con la innovación pública: ¿cuándo se justifica un cambio en las normas, en este caso las normas presupuestales? El autor señala que en Costa Rica no se requiere modificar las normas presupuestales para adoptar nuevas formas, como los presupuestos plurianuales o los presupuestos por resultados, ya que el marco

intertemporal del Plan Nacional de Desarrollo del país ya permite realizar esas acciones. Bolaños hace énfasis en la diferencia entre los “estilos de desarrollo” de diferentes Estados, que les permiten abstraerse de tendencias internacionales que no consulten sus particularidades.

El artículo titulado “Juntas de Acción Comunal y gobernanza rural: retos para la participación y organización comunitaria en seis territorios de Nariño, Colombia”, escrito por Sebastián Líppez-De Castro, Freddy Guerrero, Gabriel Tobón y Esteban Nina explora la potencialidad de las Juntas de Acción Comunal (JAC), instancias básicas de organización y participación comunitaria en Colombia, para insertarse en redes de gobernanza rural. Sus resultados corresponden a un estudio con comunidades rurales de seis municipios del departamento de Nariño, donde se identifican problemas de gobernanza territorial y retos transversales de las JAC, que develan dinámicas intraorganizacionales; asimismo, la imposición de lógicas sectoriales y burocráticas que condicionan las relaciones Estado-sociedad en la Colombia rural siguen caracterizándose por la contención de la participación ciudadana y de la incidencia de las organizaciones comunitarias en el desarrollo y la democracia rurales.

Del mismo modo, Rasine Ravelo, Gonzalo Ordóñez y Paola Lobo, en su artículo “Buen gobierno y discrecionalidad en el SGR: el caso del departamento del Magdalena”, analizan cómo la manera de presentar propuestas y distribuir recursos es uno de los mayores problemas en el proceso de toma de decisiones en el Sistema General de Regalías (SGR). Se desarrolla el caso del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación (FCTeI), donde se evidencia

baja transparencia y alta discrecionalidad en el momento de decidir sobre los proyectos postulados en el departamento del Magdalena.

Por último, el artículo “El debate en torno a los derechos humanos: ¿viejos problemas y redundantes soluciones? El caso del gobierno Barco” retoma temas de debate constante en Colombia –la acción gubernamental para garantizar los derechos humanos, los procesos de construcción de paz– con un lente teórico diferente: la observación de la complejidad, al interior del Gobierno, de la forma en que la acción gubernamental se construye en la interacción entre múltiples organizaciones con diferentes prioridades derivadas de su rol en el aparato institucional y de su comprensión del entorno. Las autoras, Patricia Herrera-Kit, Claudia Pinzón y Laura Calderón utilizan el análisis de discurso para dar sentido a la lectura de las posiciones sobre derechos humanos de tres ministerios (Defensa, Interior y Relaciones Exteriores), un organismo estatal con funciones de control y de garantía de los derechos humanos (la Procuraduría General de la Nación) y la Consejería Presidencial para los Derechos Humanos, durante el periodo 1986-1990.

## REFERENCIAS

- Ansell, C. K. y Torfing, J. (2014). *Public innovation through collaboration and design* [1 online resource (xvii, 246 pages) : illustrations.]. <http://site.ebrary.com/id/10884830>
- Armstrong, L., Bailey, J., Julier, G. y Kimbell, L. (2014). *Social design futures*. HEI Research and the AHRC. Eastbourne University of Brighton
- Arrona, A., Franco, S. y Wilson, J. R. (2020). Public innovation through governance in place-based competitiveness policymaking: The case of Bizkaia Oreakan. *Competitiveness Review*, 30(2), 119-136. doi:10.1108/CR-03-2018-0023
- Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: Creating for a better society*. Policy Press.
- Camelo, A. y Rojas, D. (2016) Innovación social: una reflexión sobre los beneficios en su implementación en el Estado colombiano. En Seminario de Profundización en Gerencia. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12800/1010218375-2016.pdf?sequence=1>
- Chataway, J., Hanlin, R. y Kaplinsky, R. (2014). Inclusive innovation: An architecture for policy development. *Innovation and Development*, 4(1), 33-54.
- Cleveland, H. (1972). *The Future Executive: A Guide for Tomorrow's Managers*. Harper & Row Publishers, Inc.
- Daglio, M., Gerson, D. y Kitchen, H. (2014). *Innovating the public sector: From ideas to impact*. OECD.
- De Vries, H., Bekkers, V. y Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public administration*, 94(1), 146-166.
- EBScohost <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=800630>
- Frederickson, H. G. (2004). Whatever Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere. Queen's University Belfast, Institute of Governance Public Policy and Social Research. *Public Policy and Social Research, Working Paper QU/GOV/3*.
- García, Á. L. (2017). De la innovación social a la innovación pública: un marco para la reflexión en la reforma de las políticas públicas. *Tercer Sector*, 123.

- Hjern, B. (1992). Illegitimate democracy: A case for multiorganizational policy analysis. *Policy Currents* 1.
- Latinobarómetro, C. (2018). *Informe Latinobarómetro 2018*. <https://www.latinobarometro.org/latNewsShow.jsp>
- Martínez Navarro, F. (2017). Innovación pública en América Latina: conceptos, experiencias exitosas, desafíos y obstáculos. *Revista de Gestión Pública*, 17, 15. [https://www.researchgate.net/profile/Freddy\\_Navarro2/publication/323345826\\_Innovacion\\_Publica\\_en\\_America\\_Latina\\_Conceptos\\_experiencias\\_exitosas\\_desafios\\_y\\_obstaculos/links/5a8f2f92a6fdccfffd9f3/Innovacion-Publica-en-America-Latina-Conceptos-experiencias-exitosas-desafios-y-obstaculos.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Freddy_Navarro2/publication/323345826_Innovacion_Publica_en_America_Latina_Conceptos_experiencias_exitosas_desafios_y_obstaculos/links/5a8f2f92a6fdccfffd9f3/Innovacion-Publica-en-America-Latina-Conceptos-experiencias-exitosas-desafios-y-obstaculos.pdf)
- Moore, M. H. y Stewart, J. (1997). Creating public value: Strategic management in government. *Local government studies*, 23(2), 150.
- MyiLibrary <http://www.mylibrary.com?id=620292>
- O'Toole, L. J. (1997). *Implementing Public Innovations in Network Settings*. <http://purl.utwente.nl/publications/2485>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2019). *Declaration on Public Sector Innovation*. OECD. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0450>
- Pressman, J. L. y Wildavsky, A. B. (1974). *Implementation : how great expectations in Washington are dashed in Oakland ; or, why it's amazing that federal programs work at all, this being a saga of the Economic Development Administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes* (Pbk. ed.). Berkeley: University of California Press.
- Rittel, H. y Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2). 155-169. doi:10.1007/bf01405730
- Rodríguez, E. y Grandinetti, R. (2018). Laboratorios de Gobierno para la Innovación Pública: un estudio comparado de las experiencias americanas y europeas. ICTLogy. <https://ictlogy.net/bibliography/reports/projects.php?idp=3602>
- Roth, A.-N. (2016). *Dispositivos democráticos de innovación pública para la formación de las políticas públicas*. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/profile/Andre\\_Roth/publication/301959302\\_Dispositivos\\_democraticos\\_de\\_innovacion\\_publica\\_para\\_la\\_formacion\\_de\\_las\\_politicas\\_publicas/links/572cd97408ae7441518e6664.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andre_Roth/publication/301959302_Dispositivos_democraticos_de_innovacion_publica_para_la_formacion_de_las_politicas_publicas/links/572cd97408ae7441518e6664.pdf)
- Sørensen, E. y Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), 842-868.
- Sørensen, E. y Vabo, S. I. (2020). A public innovation perspective on change in local democracy. *Innovation Journal*, 25(1), 2-19. <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=143286908&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Taylor & Francis <http://www.tandfebooks.com/isbn/9780203795958> <http://0-site.ebrary.com.webpac.lvlspa.org/lib/moravianlibrary/Doc?id=10884830> <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=143286908&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNLe80Sep684yOvsOLCmsEieqK5Ssq%2B4SbCWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGrtkiwqa5OuePfgex43zx1fRK>
- Torfing, J. y Ansell, C. (2014). Collaboration and design: New tools for public innovation. *Public innovation through collaboration and design* (pp. 19-36). Routledge.
- Unceta, A. y Barandiarán, X. (2019). Social Innovation as an instrument for Public Innovation. *Univer-*

- sia Business Review* (61), 100-111. doi:10.3232/UBR.2019.V16.N1.04
- van Buuren, A., Lewis, J. M., Guy Peters, B. y Voorberg, W. (2020). Improving public policy and administration: Exploring the potential of design. *Policy & Politics*, 48(1), 3-19.
- van Buuren, A. y Loorbach, D. (2009). Policy innovation in isolation? Conditions for policy renewal by transition arenas and pilot projects. *Public Management Review*, 11(3), 375-392.
- Villa, L. y Melo, J. (2005) *Panorama actual de la innovación social en Colombia*. BID.
- World Bank (2010). *Innovation Policy: a guide for developing countries*: World Bank Group.
- Zurbriggen, C. y Sierra, M. (2017). Innovación colaborativa: el caso del Sistema Nacional de Información Ganadera. *Agrociencia Uruguay*, 21, 13. [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S2301-15482017000100140&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S2301-15482017000100140&script=sci_arttext&tlng=en)