

TÍTULO *Del lab al hub*. Elementos de análisis en torno a la innovación en la gestión del sector público local

AUTORA Pilar Mairal Medina

INSTITUCIÓN Universidad Complutense de Madrid (UCM)

CONTACTO mmairal@ucm.es

RESUMEN

La innovación pública es un objeto de estudio emergente que ha puesto sobre la mesa distintos enfoques para analizar el cambio en las organizaciones del sector público. El ámbito local ha demostrado sus capacidades creativas en este sentido y cada vez son más las experiencias desarrolladas que buscan la implicación ciudadana en el diseño de políticas públicas, el establecimiento de retos y prioridades políticas, y la mejora de los servicios públicos.

Sin embargo, y pese a la emergente aparición de espacios no estatales ligados a experiencias innovadoras de participación social, desde el punto de vista técnico las organizaciones del sector público han focalizado la identificación de las innovaciones con la integración tecnológica.

La ponencia analiza cuáles son los elementos que operan sobre la identificación de las innovaciones en el sector público local, los factores que delimitan la percepción de estos procesos y sus resultados en las administraciones locales. El objetivo es plantear elementos de análisis para una reflexión profunda sobre las tendencias en materia de participación ciudadana, a través de espacios públicos no estatales, frente a los procesos de innovación impulsados desde las propias organizaciones del sector público.

NOTA BIOGRÁFICA

La autora es profesora asociada del Departamento de Ciencia Política y de la Administración pública de la Universidad Complutense de Madrid y miembro del Instituto Complutense de Ciencia de la Administración. Es politóloga, Master en Investigación, Gestión y Desarrollo local, especialista en políticas de desarrollo local, con una amplia experiencia como consultora. En el marco de esta actividad profesional viene diseñando y gestionando en distintos proyectos transnacionales centrados en la innovación de los servicios públicos en distintas materias, especialmente en las relacionadas con las políticas de sostenibilidad ambiental y empleo e innovación social, a los que se unen iniciativas basadas en modelos innovadores de gobernanza urbana. En esta materia ha desarrollado su tesis doctoral, centrada en los procesos de innovación de las Administraciones locales.

PALABRAS CLAVE

Innovación, gestión pública innovadora, administración local, coproducción, co-creación, inteligencia social, cambio adaptativo,

Del lab al hub. Elementos de análisis en torno a la innovación en la gestión del sector público local

Pilar Mairal Medina
mmairal@ucm.es

La innovación se ha convertido en un ámbito de análisis de gran interés en el sector público. Mientras que en el ámbito empresarial la innovación se viene planteando como una condición clave en la adaptación de las organizaciones y sus modos de producción a una economía globalizada más competitiva, en el espacio público se plantea como una oportunidad para adaptar la administración y sus servicios a las demandas ciudadanas, con mayores dosis de eficacia, eficiencia y transparencia.

Las organizaciones públicas en el entorno local se han convertido durante las tres últimas décadas en un referente claro para la ciudadanía, las organizaciones de la sociedad civil y las empresas, y se han consolidado como colaboradores necesarios de los gobiernos nacionales y regionales en el despliegue de políticas y recursos que se materializan en los territorios. Desde esta perspectiva la transformación del rol de *lo local* y su emergencia y consolidación como agentes del cambio de paradigma de las políticas públicas ante los retos sociales, económicos, tecnológicos y ambientales han hecho de estas organizaciones un ámbito un referente para la innovación, habida cuenta las numerosas experiencias que se vienen desarrollando, la diversidad de sus temáticas y resultados. En esta línea, analizar los factores que inciden en estos procesos de innovación se plantea como un tema de especial interés para entender qué es innovación pública y diferenciarla de experiencias que, aunque impulsadas por las entidades públicas, no siempre revertir hacia sus organizaciones los logros alcanzados.

A continuación se plantean algunos de los elementos de análisis de cara a reflexionar sobre estos aspectos, partiendo de un marco conceptual ligado a los enfoques neopúblicos sobre los que se asientan los paradigmas de la Gobernanza, el Gobierno Abierto.

El avance de los entornos locales globales: los ecosistemas de innovación local

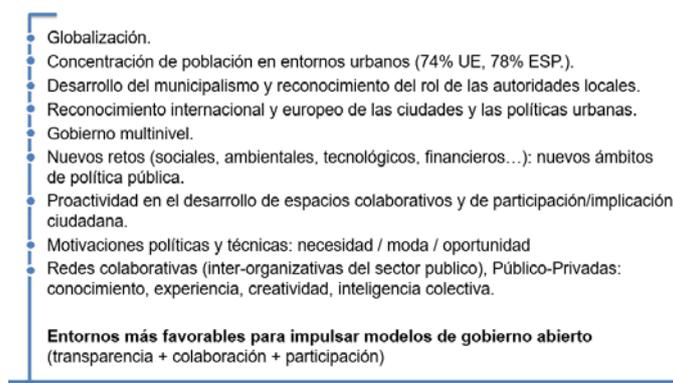
La innovación en las administraciones públicas se ha analizado por distintos autores y autoras como el resultado de un proceso de cambio en el que se distinguen diferentes orientaciones, como señala Ramírez Alujas (2010). Una clara tendencia ha sido analizar la innovación pública como elemento estratégico de la modernización administrativa y de las instituciones para la mejora de la gestión (Borins, 2001; Mulgan y Albury, 2003; Moran, 2004; Osborne y Brown, 2005, 2011; Hartley, 2005; Hartley, Sorensen y Torfing, 2013). Otros estudios se han centrado en el propio proceso de innovación, creando un marco conceptual y analítico que incluye los factores y los componentes del proceso innovador con el objetivo de generar modelos exitosos de aplicación al sector público (Borins, 2006; Pollitt, 2008; Bason, 2010; Bloch, 2013; OECD, 2016).

La revisión de la literatura existente, tanto en lo referido a los enfoques y las orientaciones gubernamentales de distinto ámbito territorial (europeo, nacional, regional o local), como la producción científica y técnica, evidencian una tendencia que en 1981 ya caracterizaron Irwin y Erwin Feller en su artículo “Public Sector Innovation as Conspicuous Production”: la innovación como un objeto de estudio creciente, elevado a la categoría de indicador de rendimiento de actores políticos y administrativos a un mismo nivel (Feller y Feller, 1981).

El planteamiento del que partimos en la ponencia descansa en un concepto amplio de innovación pública que hace referencia a los procesos y no solo a los productos, a los enfoques, las metodologías y a los resultados esperados y también a los no esperados y, muy importante, al aprendizaje y conocimiento generado pese a la limitada capacidad y hábito de sistematización y transferencia. También al conocimiento surgido del error. En definitiva, a los cambios no disruptivos que han ido configurando nuevos métodos de trabajo en las organizaciones y que, a su vez, han normalizado con el tiempo nuevas visiones de la propia organización y de su impacto sobre el territorio y las personas respondiendo al modelo de Gestión 2.0 planteado por Ramírez-Alujas en 2010.

La innovación se plantea, por tanto, como un elemento estratégico, debido a que las necesidades y requerimientos de la sociedad son diferentes y evolucionan con gran rapidez en un mundo global e interconectado, en el que gobiernos y organizaciones públicas interactúan con diferentes actores (asumiendo roles diversos y dinámicos) en un escenario de enorme incertidumbre que afecta directamente a lo local.

FACTORES QUE IMPULSAN EL ENTORNO LOCAL COMO ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN



Fuente: elaboración propia.

Los procesos de gestión basados en la gobernanza local (Navarro, 2002, 2015) delimitan muchos de los escenarios de innovación pública actual teniendo en cuenta tanto las políticas sectoriales como los ámbitos más generales de gestión pública (Natera, 2004; Longo, 2012; Brugué, Blanco y Boada, 2014; Zurbriggen y Lago, 2014; Mairal, Pastor y García, 2015). En estos escenarios la innovación se plantea como un reto para mejorar la administración desde distintos parámetros institucionales (ajuste presupuestario y reducción de costes, efectividad y eficiencia, o transparencia) aunque también una oportunidad para consolidar estructuras

administrativas con mejores capacidades institucionales para dar respuesta a las demandas ciudadanas.

Desde la perspectiva municipal, el enfoque de la gobernanza local pone de relieve el encuentro de las personas y la ciudadanía con los servicios públicos prestados sobre el territorio y que pretenden dar respuesta a las necesidades más cercanas a su vida cotidiana. Junto a ellos, empresas y organizaciones sociales interactúan en un espacio común que marca la materialización del sistema político-administrativo, de sus objetivos y del rendimiento de su actividad (Longo, 2009). Todo ello en el marco de un escenario cambiante donde los nuevos retos sociales y la proximidad marcan la interacción del gobierno y administración pública con la ciudadanía.

Se puede plantear por tanto que la participación de entidades privadas en la gestión de los servicios públicos viene siendo una realidad creciente, paralela a la transformación de una ciudadanía cada vez más cercana a las administraciones locales, en unos territorios en los que el resultado ha sido un gobierno relacional que vehicula redes de agentes que operan junto a las instituciones públicas, con mayor o menor complejidad y con nuevos instrumentos tecnológicos sobre los que se articulan estas relaciones. Y de estas realidades locales dan buena cuenta las redes de colaboración entre entidades públicas, instituciones privadas con y sin ánimo de lucro y la propia ciudadanía organizada, los equipos intersectoriales o los liderazgos colaborativos, o el desarrollo de gobernanza centrada en la relación con las comunidades locales (Mairal, 2011).

Claves de la innovación en el ámbito local, innovación distribuida y retorno de valor público

Si hay un espacio en el que la innovación se significa en lo local, es el que se vincula a los modelos de gobernanza asociados a procesos colaborativos en el diseño de servicios públicos. Podemos hablar de *Gobernanza de la innovación* entendida como *innovación distribuida* (Rivera, Simmonds, y Román, 2012), o innovación en la Gobernanza (Conejero y Redondo, 2016). Estos planteamientos dan cuenta de distintos modelos de co-creación incluyendo a agentes públicos y privados, con distintos modelos de partenariado público-privado para la co-producción de servicios, generando ecosistemas de innovación que confluyen en la iniciativa privada y la apertura de políticas y servicios a nuevos actores.

Los laboratorios de innovación gubernamental (Government Innovation Lab -GIL) son una referencia emergente que se ha generalizado de manera global. Se trata de espacios públicos de innovación (Public Innovation Places -PIP) capaces de afrontar mayores riesgos ante el fracaso que en el marco de estructuras públicas tradicionales y que hacen confluir a organizaciones caracterizadas por una conexión directa con el sector público, creadas para desafiar problemas públicos (Zanardo, 2014). Se trata de un salto en el modelo de co-diseño para abrir a redes de actores los recursos (tangibles e intangibles) públicos y compartir procesos que buscan generar valor público.

En relación a los modelos innovadores de gobernanza (*innovación en la gobernanza*), estos se centran en mejorar la Gobernanza horizontal, sobre todo en los servicios primarios de atención directa a la ciudadanía, aprovechando en muchos casos las TIC para mejorar las

capacidades de comunicación. Uno de los primeros ejemplos en Europa fue el lanzamiento en 2009 de *Total Place* en el Reino Unido, un programa centrado en las administraciones locales para aprovechar al máximo el trabajo conjunto de recursos y servicios promoviendo nuevas formas de cooperación a nivel local, y entre el nivel local y la administración central¹.

Este tipo de programas evidenciaron la necesidad de incluir enfoques más integrados en la gestión con servicios centrados en el ciudadano en vez de mantener la lógica tradicional de los servicios sectoriales en mayor o menor medida aislados en sus procesos de planificación, gestión y evaluación (salud, seguridad, servicios sociales, etc.). La replicabilidad de estos modelos (transversalidad y coordinación del gobierno multinivel) inicialmente ofrece distintas oportunidades, pese a que requiere nuevos modelos de coordinación y gestión de la información, habitualmente dificultosos en estructuras que gestionan servicios excesivamente departamentalizados, en silos, y que en ocasiones alimentan lógicas “not my job” (Lee y Olshfski, 2002).

Como observamos, las iniciativas de innovación pública local se centran frecuentemente en las estructuras y procesos de gestión de los recursos. El énfasis en la participación y colaboración de todos los actores dentro de un territorio se ha desplegado también desde el nivel más micro, al barrio o distrito con enfoques comunitarios. Se trata de abordar los problemas poliédricos desde soluciones colectivas y multidimensionales. Ejemplos de esta tendencia son programas como los ya consolidados en Berlín (Quarter Management) o el despliegue de los Buurt Managers en varios municipios de Holanda. Se basan en sistemas de gestión comunitaria, que pueden incluir equipos inter-sectoriales, redes público-privadas y consejos ciudadanos, coordinadas para la implementación de actuaciones sinérgicas que abordan los problemas del territorio de forma sistémica, y ponen el valor la inteligencia colectiva (Klok, Denters, y Vrielink, 2013). Ambos casos parten de un enfoque de rediseño organizativo y distribución de funciones entre actores públicos y privados.

Como se ha apuntado ya, en la actualidad es difícil encontrar un proceso de innovación pública en el que no se subraye la importancia de la participación ciudadana o de la población usuaria de los servicios. Distintas metodologías de co-producción se han implementado en muchas localidades de la Unión Europea (Schaap, Geurtz, De Graaf y Karsten, 2010). En este punto el concepto de *innovación distribuida* pone el foco en el papel activo del ciudadano en la co-producción y muchas veces la co-gestión y auditoría de los servicios. La utilización de las TIC de nuevo ha impulsado formatos de participación ciudadana más difusos y ofrecido nuevos espacios de interacción con el gobierno en el proceso decisional (la normalización de plataformas tecnológicas y aplicaciones generadas para recoger propuestas, realizar consultas ciudadanas o realizar votaciones electrónicas en el marco de los presupuestos participativos da buena cuenta de ello), pese a las limitaciones que plantea la brecha tecnológica. En todo caso, estas tendencias se consolidan

¹ Partiendo de 13 proyectos pilotos se buscó establecer estrategias de mejora de servicios públicos en materia de empleo, prevención de drogodependencias, tratamiento de personas en riesgo y seguridad ciudadana. El papel del tejido asociativo, junto a colectivos empresariales y la propia ciudadanía, puso de manifiesto el papel de los servidores públicos en el diseño y la supervisión de iniciativas innovadoras mejorando los procesos de evaluación (Office of Public Sector Information, 2010). El aspecto clave del modelo *Total Place* fue poner en práctica un concepto holístico de los servicios públicos a través de unidades abiertas para el co-diseño y la gestión coordinada de servicios en los territorios.

en el tiempo sentando las bases de futuros enfoques y metodologías de gestión que serán alimentadas por nuevas soluciones tecnológicas.

De igual forma también desarrollado experiencias diversas para facilitar el uso de *crowd sourcing* a través de aplicaciones informáticas que permiten la contribución con ideas y conocimientos, abiertas a cualquier ciudadano, y la elaboración colectiva de planes o proyectos, así como la canalización de recursos monetizados. Ejemplos novedosos durante la primera década de este siglo fueron el programa “Cabinet Office’s Tell Us how” (Reino Unido), el uso de cartografía participativa sobre problemas o información diversa, como *Geodata* en Alemania, o los mapas de delitos en EEUU y Reino Unido. También la iniciativa *Fixyourstreet* en Irlanda, para comunicar incidencias en el territorio sobre una base cartográfica que se viene alimentando desde 2011 para informar sobre situaciones que requieren la acción pública y sobre las cuales la ciudadanía obtenía una respuesta directa por parte de los Consejos locales (Rivera, Simmonds, y Román, 2012). A partir de estos casos de referencia desde la primera década de siglo, las experiencias han sido múltiples y los formatos y ámbitos de política pública diversos y como se avanzaba anteriormente, las oportunidades son diversas atendiendo al acelerado ritmo de evolución de las TIC y sus aplicaciones.

En esta línea, las experiencias que se orientan hacia el gobierno abierto son numerosas y variadas. Una de las líneas más interesantes se alimenta de herramientas para facilitar el uso de datos abiertos ofrecidos por las administraciones públicas para su reutilización. En este ámbito, el avance es vertiginoso en la actualidad y cada vez son más y mejores (en términos de implementación y de amplitud de datos) las herramientas desarrolladas por el sector público local para apoyar el desarrollo de soluciones (principalmente app) que entran en el mercado para ofrecer servicios digitales relacionados con el territorio, que son puestas a disposición de la ciudadanía. En este punto, conviene resaltar un modelo que evidencia la aportación de la acción pública y la información generada al desarrollo de nuevos mercados en la economía digital: las administraciones ponen a disposición conjuntos de datos abiertos (catálogos) que desarrolladores privados utilizan para alimentar app que prestan servicios diversos, la ciudadanía puede utilizarlos para realizar consultas o para enriquecer la información con nuevos datos. Estos datos se publican regularmente y de forma reutilizable para todo el mundo, sin restricciones de acceso, patentes u otros mecanismos de control.

Sin embargo, cabe plantearse: pese a que estos modelos de innovación entornos de gobernanza avanzan principalmente desde la perspectiva de la participación ciudadana, las TIC y de las redes de política, ¿se motiva a las estructuras organizativas a participar o a alinearse con los procesos de participación más allá de entender esta participación como un servicio y no como una herramienta? ¿Se han institucionalizado métodos de trabajo inter-institucional efectivos, que garanticen un rendimiento óptimo en escenarios de coordinación intergubernamental?

La siguiente figura pretende sintetizar los principales elementos que dan cuenta de estos procesos e introducen los retos que afronta la innovación en la gestión pública en el ámbito local.

ELEMENTOS DE ANÁLISIS DE LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Motores de innovación	Líneas de innovación	Retos
<p>La eficiencia en la gestión de los recursos.</p> <p>El desarrollo de soluciones digitales y la integración tecnológica.</p> <p>La demanda ciudadana de espacios de participación.</p> <p>La colaboración público-privada.</p> <p>La competitividad entre territorios.</p>	<p>Los servicios públicos digitales y la administración electrónica.</p> <p>La integración de servicios de smart city.</p> <p>El gobierno abierto y la innovación distribuida.</p> <p>Las estructuras participativas de gestión de los recursos de la comunidad local (co-producción, co-gestión).</p> <p>La comunicación digital con la ciudadanía (transparencia, interacción)</p>	<p>La incertidumbre política y las reticencias ante la implicación ciudadana.</p> <p>Dificultades para conseguir la participación de los colectivos más vulnerables y la brecha digital.</p> <p>El excesivo peso en la tecnología y no en los procesos, la adaptación de las organizaciones y sus estructuras, así como en el rediseño, testeo y evaluación de nuevas metodologías de coordinación y gestión de la información.</p> <p>La rendición de cuentas.</p> <p>La captura de los recursos generados en el marco de iniciativas que buscan incrementar el valor público de la acción institucional.</p>

Fuente: elaboración propia.

Como hemos señalado, mientras que durante la última década ha emergido un interesante espacio de oportunidad para el análisis de la innovación pública en el ámbito local, las publicaciones científicas muestran un especial interés por abordar procesos de participación en la co-producción de servicios más allá de analizar las innovaciones que han llevado al incremento de buenas prácticas en esta materia (Newman, Raine, y Skelcher, 2001; Pastor, 2018). De facto, recientemente se observa un incremento en la visibilización de experiencias ligadas a la innovación social que en ocasiones es equívocamente tratada como innovación pública, pese a que estas experiencias se centren en el desarrollo de iniciativas de carácter comunitario, inter-emprendedor, etc. Son iniciativas apoyadas por gobiernos y administraciones locales en la mayoría de las ocasiones, como plantea Carles Ramió, creando valor público, “trabajando en red aunque dominando la red” (Ramió 2009, p. 20), y pese a que no siempre sus rendimientos o utilidades revierten en las propias organizaciones públicas.

Podríamos plantear también qué motivaciones de partida impulsan a las administraciones locales a innovar. ¿Son conscientes de las innovaciones que ya han desarrollado? ¿Requieren nuevos recursos o disponen de los suficientes pese a que no cuenten con estrategias y metodologías para afrontar procesos de innovación de manera consciente y planificada? ¿Quién asume los riesgos de innovar de forma planificada?

Sin duda algunos de los planteamientos anteriores podrían realizarse sobre organizaciones públicas del ámbito nacional o regional aunque la complejidad del ámbito local (competencial, financiero, organizativo, relacional) permite ofrecer una visión pormenorizada de factores que intervienen en los procesos de innovación, su relación e impacto sobre las propias organizaciones.

Los retos de la innovación pública local. Elementos para la reflexión.

A continuación se recogen algunos elementos concluyentes en torno a la innovación pública local. El panorama general muestra un extenso catálogo de experiencias en pocos casos basadas en la evidencia o en procedimientos sistematizados de implementación que favorezcan evaluaciones rigurosas o estudios comparados. Sin embargo, el reto de abordar los factores que condicionan la innovación pública local, permite establecer a las organizaciones públicas como agentes de cambio adaptativo y a sus cuadros técnicos, potenciales prescripciones de la innovación.

Con la reflexión realizada se pretenden sintetizar algunos de los aspectos que aportan propuestas de análisis en torno a la innovación pública y el rol emergente de los gobiernos y administraciones locales en esta materia. Sin duda, estos aspectos requieren de una mirada multidimensional, integradora y pluridisciplinar para abordar los retos que plantea un objeto de estudio complejo (Mairal, 2018).

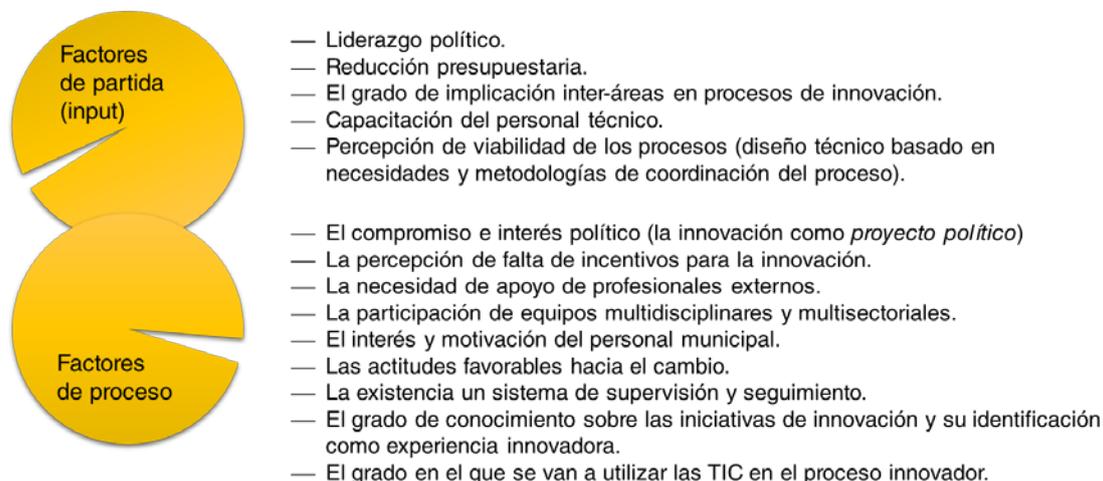
Como se ha señalado al inicio, en contraposición a lo que sucede en la esfera privada, la innovación no se ha planteado tradicionalmente en las administraciones públicas como un condicionante para la transformación y la mejora de la acción pública. Las razones pueden encontrarse en la falta de incentivos y motivaciones, y el elevado riesgo que se asocia a la innovación (incertidumbre que plantea en relación a los resultados, su impacto político o su rendimiento técnico, a la necesidad percibida de invertir recursos extraordinarios, etc.) (ANAO, 2009; Arundel, Bloch y Ferguson, 2019).

Pese a lo anterior si se ha consolidado un relato teórico en relación a la relevancia que el papel de la innovación ha tenido históricamente en el sector público como motor de mejora en la eficacia y eficiencia de los servicios públicos. No obstante la percepción de la innovación es un factor clave para entender la capacidad de las propias organizaciones públicas para innovar y se pueden establecer determinadas limitaciones relacionadas con la identificación del impacto del proceso y los resultados de las innovaciones locales desarrolladas (adaptaciones no disruptivas de las organizaciones, mejoras en procesos de coordinación, incorporación de nuevos enfoques integrados como marcos referenciales de las políticas locales y los marcos metodológicos en las organizaciones, etc.). En este sentido, se puede avanzar que en muchos casos la mejora en los procesos internos, el rendimiento administrativo y financiero, en términos de agilidad, eficacia o ahorro de costes, no siempre son valorados cuando la evidencia de los resultados no es inmediata (Mairal, 2018).

En relación a los factores determinantes, la investigación realizada por la autora permite concluir que existen factores que inciden directamente en las propias organizaciones como condicionantes de partida, que pueden ser planteados como input desde un enfoque

sistémico de los procesos de innovación. De igual forma, los propios procesos incidirán sobre los resultados de la innovación.

FACTORES QUE INCIDEN EN LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN PÚBLICA LOCAL



Fuente: elaboración propia.

Podemos por tanto plantear que los elementos organizacionales son claves para analizar cómo se despliegan los procesos de innovación pública y cuáles son los *puntos calientes* para abordar la planificación: la capacitación, la flexibilidad, las limitaciones en la coordinación y la comunicación inter-áreas, motivación, identificación de la innovación y sus resultados... son factores que inciden directamente en las capacidades innovadoras de las organizaciones públicas y en lo local, se plantean como condicionantes de los espacios de interacción con otros agentes.

Probablemente estos factores sean los que motiven el esfuerzo por concentrar las innovaciones locales en iniciativas sectoriales articuladas a modo de proyectos de base tecnológica y en escenarios de menor riesgo institucional. En definitiva, réplicas de soluciones que no consideran la escalabilidad fuera de las TIC y que se asientan sobre procesos de testado y experiencias de desarrollo previos en otros entornos. Las *smart cities*, sin que a día de hoy tengamos análisis empíricos del retorno de sus potencialidades (ej. integración y normalización en la planificación pública de herramientas de big data) es un claro ejemplo de estos modelos.

A modo de conclusión se pueden también plantear algunos de los desafíos observados tales como la revisión de las arquitecturas organizativas, el salto (en los procesos de innovación) desde el co-diseño hacia la implementación de soluciones compartidas y la escalabilidad, el liderazgo sostenible de las organizaciones públicas y la permeabilidad hacia los retornos de la innovación (conocimiento, experiencia, metodologías), o la propia sostenibilidad de la participación de agentes no estatales en los procesos, facilitando la implicación a medio y largo plazo, y fortaleciendo la co-responsabilidad.

Bibliografía

- Arundel, A., Bloch, C. y Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), 789-798.
- Australian National Audit Office – ANAO (2009). Innovation in the Public Sector: Enabling Better Performance, Driving New Directions. Best Practices Guide, Commonwealth of Australia, December 2009.
- Bason, C. (2010). Leading public sector innovation: Co-creating for a better society, Bristol: Policy Press.
- Bloch, C. y Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation: From theory to measurement. *Structural change and economic dynamics*, 27, 133-145.
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of intellectual capital*, 2(3), 310-319.
- Brugué, Q, Blanco, I. y Boada, J. (2014). Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas, en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (59) 5-34.
- Conejero, E., y Redondo, J. C. (2016). La innovación social desde el ámbito público: Conceptos, experiencias y obstáculos. *Gestión y análisis de políticas públicas*, (15).
- Feller, I., & Feller, E. (1981). Public-Sector Innovation as "Conspicuous Production". *Policy Analysis*, 1-20.
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public money and management*, 25(1). 27-34.
- Hartley, J., Sorensen, E. y Torfing, J. (2013). Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship, *Public Administration Review*, 73 (6). 821-830.
- Lee, S. y Olshfski, D. (2002). Employee commitment and firefighters: It's my job. *Public Administration Review*, 62. 108-114.
- Longo, F. (2012). Innovación en Gobernanza: entornos colaborativos y liderazgos relacionales. *EKONOMIAZ. Revista vasca de Economía*, 80(02). 46-69.
- Mairal, P. (2011). Incorporando procesos innovadores en la gestión del territorio. Modelos y casos de colaboración público-privada en el diseño de políticas y la gestión de servicios de proximidad. X Congreso AECPA. Murcia, septiembre 2011.
- Mairal, P. (2018). Gestión pública innovadora en las administraciones locales. II Congreso Internacional del Instituto Complutense de Ciencia de la Administración. Madrid, noviembre 2018.
- Mairal, P., Pastor, G., y García, M.J. (2015). La Gobernanza local: Retos y Oportunidades, en Gandarillas M. y Cueva A. (Coord.). La Gobernanza de la seguridad y justicia en la sociedad diversa. Ayuntamiento de Arganda del Rey. 25-40.

Mulgan, G. (2014). *Innovation in the Public Sector; How can public organisations better create, improve and adapt?* Londres: Nesta.

Mulgan, G. y Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. Strategy Unit, Cabinet Office, 1-40, extraído de http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf el 18 de marzo de 2015.

Natera, F. (2004). La noción de Gobernanza como gestión pública participativa y reticular. *Documentos de Trabajo Política y Gestión (2)*. Madrid: UC3M.

Navarro, C. J. (2015). Innovación social y Gobernanza urbana, en Navarro, C.J. *Innovación Social y Políticas Urbanas en España*, 43-57.

Newman, J., Raine, J. y Skelcher, C. (2001). Developments: Transforming local government: Innovation and modernization. *Public Money and Management*, 21(2). 61-68.

OCDE (2016). *Innovation in the public sector: Making it happen*. Informe del Observatorio de la Innovación en el Sector Público (OPSI), recuperado de <https://community.oecd.org/docs/DOC-101002> el 26 de abril de 2017.

Osborne, S. P. y Brown, K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Sector Organisations*. London / New York: Routledge.

Osborne, S. P. y Brown, L. (2011). Innovation in public services: Engaging with risk. *Public Money & Management*, 31(1). 4-6.

Pastor, G. (2018). Colaboración abierta e innovación pública, en Rodríguez, J. y Lariguet, G. *Gobierno abierto y ética*. Argentina: Universidad Nacional de Córdoba. 239-272

Pollitt, C. (2008). La innovación en el sector público. Discurso de Apertura de la Conferencia Anual del Grupo Europeo de Administración Pública. Erasmus Universiteit Róterdam. Holanda.

Ramió, C. (2009). La colaboración público-privada y la creación de valor público. Barcelona: Diputación de Barcelona.

Ramírez-Alujas, A., (2010) *Innovación en la Gestión Pública y Open Government (Gobierno Abierto): Una Vieja Nueva Idea*, *Revista Buen Gobierno*, 9.

Rivera, L., Simmonds, P. y Román, L. (2012). Trends and challenges in public sector innovation in Europe. DG Enterprise, Comisión Europea.

Zanardo, S. (2014). EU support for cities and social innovation. SEISMIC project Societal Engagement, *Science, Mutual learning In Cities. Policy watch*, 1. Eurocities.

Zurbruggen, C. y Lago, M. G. (2014). Innovación y co-creación. Nuevos desafíos para las políticas públicas, *Revista de Gestión Pública*, 3(2). 329-361.