

Elementos para elaborar un plan de fomento de la cultura de innovación en los gobiernos locales

Autores: Brenes Róger, León*; Herrera González, Rafael

Contacto: *roger.leon.brenes@una.cr

País: Costa Rica

Resumen

La innovación en el sector público se ha visto condicionada por factores como la burocracia y la resistencia al cambio, lo cual influye en la ejecución de actividades de promoción de entornos productivos y en la prestación de servicios a los ciudadanos; sin embargo, se ha reconocido la importancia de responder a las necesidades de la sociedad con enfoques innovadores en la práctica gubernamental y la prestación de los servicios públicos. Para ello, se debe contar con los elementos necesarios que favorezcan la cultura que incide en el comportamiento y a su vez es un componente determinante de la innovación, lo cual permite crear valor en la prestación de los servicios que contribuya al bienestar de la ciudadanía.

El objetivo del presente trabajo es proponer un modelo que incluya los elementos para elaborar un plan de acción que coadyuve al fomento de una cultura de innovación en la gestión municipal, a partir del diagnóstico en un gobierno local costarricense. Este se compone de 3 dimensiones (organización, personas y entorno) y 6 sub-dimensiones (aspectos organizacionales, capacidades directivas, gestión de talento y competencias, gestión y fomento a la creatividad e innovación, entornos y recursos para la innovación y relación con el exterior) que facilitan evaluar y crear un plan de acción de acorde a las necesidades de la organización.

El plan contiene tareas que enriquecen la estrategia de innovación de la organización, las capacidades directivas, los entornos y recursos para innovar; así como las competencias personales. Además, se propician las conexiones con el ecosistema innovador, que favorezcan la generación de una cultura innovadora en un gobierno local.

Palabras clave: innovación; sector público; cultura de innovación; gobierno local.

1. Introducción

En Costa Rica, los gobiernos locales se encuentran en una etapa caracterizada por la necesidad de rendir cuentas y satisfacer las crecientes expectativas de las poblaciones sobre las funciones de la municipalidad (Álvarez, 2012). Por lo tanto, los municipios deben responder de forma alternativa a los quehaceres del clásico modelo burocrático el cual produce factores como la ineficiencia, la inoperancia y la desarticulación que afectan y condicionan la innovación.

En este sentido, es que la innovación en las instituciones públicas surge como una herramienta para contribuir a enfrentar esta problemática. De acuerdo con Abadín et al. (2013), es fundamental para la supervivencia de las organizaciones, y debe de aplicarse tanto en las organizaciones públicas como privadas. Por ello la necesidad de incorporar mecanismos para estimular la innovación dentro de sus estructuras como herramienta de creación de valor público, para dar solución a los problemas que las afectan.

Cabe mencionar que los modelos tradicionales sobre la cultura a la innovación están dirigidos a empresas y gran parte de ellos a las manufactureras (Morcillo, 2007; Naranjo y Calderón, 2015). En este caso, se propone un modelo adaptado a organizaciones de servicios públicos, que tienen características muy

particulares, como es el caso de los gobiernos locales o ayuntamientos. A partir del diagnóstico, Estado de Salud de la Cultura de Innovación (ESCI), se evaluó un total de 37 características relacionadas a la cultura de innovación en la municipalidad seleccionada, con ello se propone un plan de acción que incorpore los componentes necesarios para fomentar la cultura de innovación.

El artículo está organizado en cinco secciones. La segunda sección resume los elementos teóricos correspondiente a la innovación en el sector público y cultura de innovación; en la tercera sección se presenta los aspectos metodológicos del trabajo; en la cuarta sección se muestran los principales resultados del estudio. Por último, se muestran las principales conclusiones y recomendaciones en la quinta sección.

2. Elementos teóricos

2.1. Innovación en el sector público

Según Rodríguez y Cerda (2017) la innovación en el sector público es algo que no parece claro, dado que, muchos consideran que este término es aplicado solo a empresas privadas, sin embargo, hay que descartar la idea que la innovación es algo que ocurre exclusivamente en dicho sector. Es así como la innovación ha adquirido una especial relevancia en el sector público.

La innovación del sector público se puede definir como el proceso de generar nuevas ideas e implementarlas para crear valor para la sociedad, ya sea a través de procesos o servicios nuevos o mejorados (European Commission, 2013). Mora y Lucio (2013), indican que, “en el sector público se ha venido reconociendo la importancia de responder a las necesidades de la sociedad, cada vez más heterogéneas, con una mayor efectividad y eficiencia, lo cual requiere de enfoques innovadores a nivel de política y práctica gubernamental, así como en la prestación de los servicios públicos”.

De ahí la importancia que las organizaciones públicas incorporen la innovación en el diseño de acciones que contribuyan al bienestar de la sociedad (Donahue, 2005). No obstante, para la Comisión Europea (European Commission, 2013), la innovación en el sector público en su mayor parte ocurre al azar, y no como resultado de un proceso deliberado y sistemático o de esfuerzos estratégicos. Bajo ese escenario resulta crucial contar con los elementos necesarios que favorezcan los procesos de innovación en los entes gubernamentales (Rodríguez y Cerda, 2017).

De lo anterior, se rescata la importancia de innovar en el sector público con el fin de crear valor en la prestación de los servicios que contribuyan al bienestar de la ciudadanía. Sin embargo, este proceso es complejo y no encaja en un modelo de maximización de ganancia (Mora y Lucio, 2013). Sánchez et al. (2013) mencionan algunos desafíos al incorporar la innovación, como lo son: la desburocratización y la maximización de los recursos. Ante lo mismo, Salas (2012), manifiesta condicionantes como: la asignación presupuestaria y el temor al cambio, entre otros. A su vez estos autores indican que el gran obstáculo para la innovación es básicamente cultural, por lo cual se debe trabajar en la incorporación de elementos que puedan estimular la innovación en la cultura organizacional de las instituciones.

2.2. Cultura innovadora y sus características

Rao et al. (2013) encontraron que la cultura corporativa era un impulsor mucho más importante de la innovación radical que el trabajo o el capital. Por su parte, Goffin et al. (2017) reconocen la necesidad de fomentar una cultura corporativa orientada a la innovación.

Rueda y Rodenes (2010) definen la cultura innovadora como: “una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en la empresa, propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas

y cambios que supongan mejoras en el funcionamiento y eficacia de esta, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional”.

De la definición anterior, se deduce según lo planteado por Morcillo (2007) que la relación entre cultura e innovación es bidireccional, en el sentido de que la cultura será el factor que la fomente y la creación de innovaciones a su vez tendrá un efecto sobre la cultura de la empresa, modificará la forma de trabajar y los patrones de comportamiento de esta.

Rao et al. (2013) proponen una metodología que diagnostica el clima innovador de las organizaciones donde una cultura innovadora descansa sobre una base de seis bloques de construcción: recursos, procesos, resultados, valores, conductas y el clima; dichos bloques de construcción están vinculados dinámicamente. Asimismo, se dividen en bloques racionales (recursos, procesos, resultados) y bloques emocionales (valores, conductas, clima).

3. Aspectos metodológicos

La investigación implementó un enfoque mixto para diagnosticar los aspectos relacionados a la cultura de innovación presente en el gobierno local seleccionado, que sirven de insumo para la elaboración de un plan que coadyuve a promover la innovación.

Por medio de la revisión de la literatura se identificaron características clave que se encuentran presentes en una cultura innovadora, según se muestra en el Tabla 1, estas fueron agrupadas de acuerdo con su similitud en seis sub-dimensiones, y a su vez en tres dimensiones o áreas temáticas. A partir de estos elementos se establece el modelo de referencia para el análisis situacional de la cultura de innovación presente en la municipalidad, para luego determinar el plan de acción.

TABLA 1. Modelo de elementos para diseñar un plan de cultura a la innovación

DIMENSIONES Y SUB-DIMENSIONES	CARACTERÍSTICA CULTURA INNOVADORA	AUTORES
ORGANIZACIÓN Aspectos organizacionales	Estructuras organizativas flexibles e integradas.	Morcillo (2007), Rueda y Rodenes (2010), Naranjo y Calderón (2015)
	Definir el proyecto de empresa y su visión estratégica (promoción de nuevos valores, misión, visión, metas, objetivos, creencias, normas y otras manifestaciones culturales, así como su entendimiento individual y apropiación).	Morcillo (2007), Rueda y Rodenes (2010), Rao y Weintraub (2013), De la O (2016), Naranjo y Calderón (2015), Naranjo y Calderón (2018)
	Desarrollar una capacidad de liderazgo en la organización (crear una visión inspiradora) y clarificar los comportamientos del líder.	Morcillo (2007), Prego (2014), Naranjo y Calderón (2015)
	No sancionar los fracasos en materia de innovación y olvidarlos rápidamente.	Morcillo (2007), Rueda y Rodenes (2010)

		Recompensar los aciertos en materia de innovación.	Morcillo (2007), Rueda y Rodenes (2010)
	Capacidades directivas	Capacidad de asumir riesgos inherentes a la innovación.	Morcillo (2007), Rueda y Rodenes (2010), Naranjo y Calderón (2015)
		Estilo de dirección participativo y colaborativo (flexibilidad, libertad, trabajo colaborativo, toma de decisiones, empoderamiento).	Morcillo (2007), Prego (2014), Naranjo y Calderón (2015), Naranjo y Calderón (2018)
		Identificar los obstáculos de manera anticipada.	Morcillo (2007)
		Compromiso directivo con la creatividad e innovación y en la búsqueda de nuevas soluciones a los desafíos de la organización.	Rueda y Rodenes (2010), De la O (2016)
PERSONAS	Gestión de talento y competencias	Atracción, retención y detección del talento innovador.	Morcillo (2007), De la O (2016)
		Explotar la experiencia, destrezas y habilidades (capacidades personales).	Morcillo (2007), Rao y Weintraub (2013)
		Fortalecer las competencias personales del personal.	Morcillo (2007)
		Potenciar las actitudes proactivas.	Morcillo (2007), Rao y Weintraub (2013)
		Impulsar la motivación, responsabilidad y compromiso de las personas.	Morcillo (2007), Rueda y Rodenes (2010), Rao y Weintraub (2013), Prego (2014)
		Compartir los conocimientos pasando de la inteligencia individual a la inteligencia colectiva (Transmisión de conocimientos y experiencias).	Morcillo (2007), Rueda y Rodenes (2010)
		Desarrollo de habilidades para crear e innovar (creatividad, iniciativa, espíritu emprendedor).	Rao y Weintraub (2013), Prego (2014), Naranjo y Calderón (2015)
		Aprendizaje continuo, mediante instancias de capacitación (enriquecer el capital humano).	Morcillo (2007), Naranjo y Calderón (2015), De la O (2016)
ENTORNO	Gestión y fomento a la creatividad e innovación	Aprendizaje en entornos flexibles.	Rueda y Rodenes (2010)
		Fomentar la creatividad, el emprendimiento y el aprendizaje.	Morcillo (2007), Rao y Weintraub (2013), De la O (2016)
		Crear tiempo y espacios para explorar y experimentar.	Prego (2014), De la O (2016)
		Contar con procesos de selección, priorización, comunicación de ideas innovadoras (instancias de canalización).	Rao y Weintraub (2013), De la O (2016)
		Refutar los procesos de innovación lineal que no contempla efectos de retroalimentación (Instancias de retroalimentación).	Morcillo (2007), De la O (2016)
		Programas de reconocimientos e incentivos.	De la O (2016)
		Contar con sistemas de medición y evaluación.	Rao y Weintraub (2013), De la O (2016)
	Entorno y recursos para la innovación	Generación de espacios para innovar (incentivar la generación de nuevas ideas).	Rueda y Rodenes (2010), De la O (2016)
		Trabajo en equipo y colaborativo, en equipos de trabajo multidisciplinares.	Morcillo (2007), Naranjo y Calderón (2015)
		Asignar presupuestos y recursos para innovar.	Rao y Weintraub (2013), Prego (2014)

Relación con el exterior	Autonomía y flexibilidad.	Rueda y Rodenes (2010), Naranjo y Calderón (2015)
	Comunicación abierta y basada en la confianza.	Naranjo y Calderón (2015)
	Clima libre de miedo, de confianza, simplicidad y colaboración.	Rao y Weintraub (2013), Prego (2014)
	Gestionar los conflictos y construir la libre confrontación.	Naranjo y Calderón (2018)
	Actitud positiva hacia el cambio.	De la O (2016), Naranjo y Calderón (2018)
	Introducción de nuevas tecnologías que puedan tener impactos económicos para la organización.	Morcillo (2007), Prego (2014), Naranjo y Calderón (2018)
	Orientación estratégica hacia el cliente (escuchar al cliente).	Rueda y Rodenes (2010), Naranjo y Calderón (2015)
	Fomentar las conexiones con otras organizaciones.	Prego (2014), Naranjo y Calderón (2015)
	Analizar la información del exterior (nuevos productos, competidores, etc.) para la toma de decisiones.	Morcillo (2007), Naranjo y Calderón (2015)
	Normativa, aspectos legales y aspectos presupuestarios.	Rao y Weintraub (2013), De la O (2016)

Fuente: Elaboración propia

Para cada elemento del modelo (Tabla 1) se establece una pregunta que permite diagnosticar el grado en el que se encuentra la cultura de innovación en el gobierno local. El instrumento de diagnóstico tenía una primera sección en la cual se solicita información básica, posteriormente, en una segunda sección, las preguntas elaboradas previamente conforman una batería de preguntas con la finalidad de realizar el análisis situacional de la cultura de innovación, en una tercera sección, los posibles elementos presentes en el municipio que obstaculicen la innovación, y para finalizar la cuarta sección se realizan preguntas para obtener una valoración de posibles acciones a tomar en el plan de fomento a la cultura de innovación.

Con base en cada una de las características y/o elementos propuestos por sub-dimensión y por ende por dimensión, se laboró una escala tipo Likert (1 a 10) para evaluar el grado de acuerdo de los funcionarios del municipio. Además, se elabora un marco de referencia que circunscriba los criterios de evaluación utilizados en el análisis según el rango de la calificación obtenido para establecer el estado de salud de la cultura de innovación (ESCI), determinando que porcentajes menores a 50% se definen como una salud deficiente, valores mayores o iguales a 50% pero menores a 70% como regular, valores mayores o iguales a 70% pero menores a 90% como bueno y valores mayores o iguales a 90% como un estado de salud excelente.

Para el análisis situacional de la cultura de innovación presente en el gobierno local seleccionado, las calificaciones para cada ítem se calcularon como un promedio simple de acuerdo a la suma total de calificaciones dadas dentro de la escala de Likert propuesta dividido entre el total de respuestas obtenidas, además del total de promedios obtenidos para los ítems correspondientes a cada sub-dimensión se calculó el promedio simple correspondiente para la misma, y posteriormente del promedio de cada sub-dimensión se calculó el promedio simple para la dimensión.

El gobierno local seleccionado corresponde al cantón más poblado del país, cuenta con 288.054 habitantes según el Censo del 2011 (INEC, 2019). Está compuesto por un Concejo Municipal, y por una serie de departamentos y oficinas encargados de gestionar y proporcionar los servicios públicos. Es una institución clave que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de sus residentes y visitantes, a través de la prestación de servicios públicos de calidad y la promoción del desarrollo sostenible.

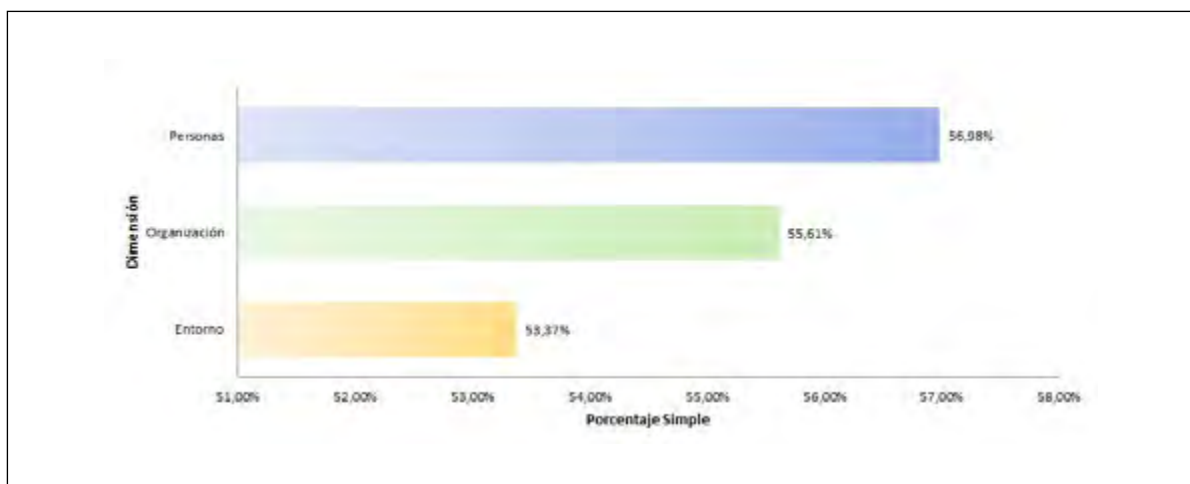
La población del estudio está formada por los funcionarios de las áreas seleccionadas del gobierno local elegido: gerencia gestión municipal y desarrollo urbano; la dirección de simplificación, regulación y control de trámites, la gerencia provisión de servicios; el departamento de mejoramiento del hábitat humano y regeneración urbana, la gerencia administrativa, financiera y TIC; la dirección de tecnologías de información y comunicación y la sección de contraloría de servicios. Para la selección de la muestra se utilizó un muestreo probabilístico. En total se obtuvo 67 cuestionarios completados.

4. Resultados

4.1. Diagnóstico de la cultura de innovación en el gobierno local seleccionado

En general los funcionarios del municipio otorgaron una calificación regular a todas las dimensiones evaluadas y cuyo valor promedio es 55,65%, según el marco de referencia utilizado para la evaluación, siendo la calificación más alta la dimensión de Personas con 56,98% y la más baja la de Entorno con un 53,37% según se muestra en el Gráfico 1.

GRÁFICO 1. Estado de salud promedio de la cultura de innovación por dimensión

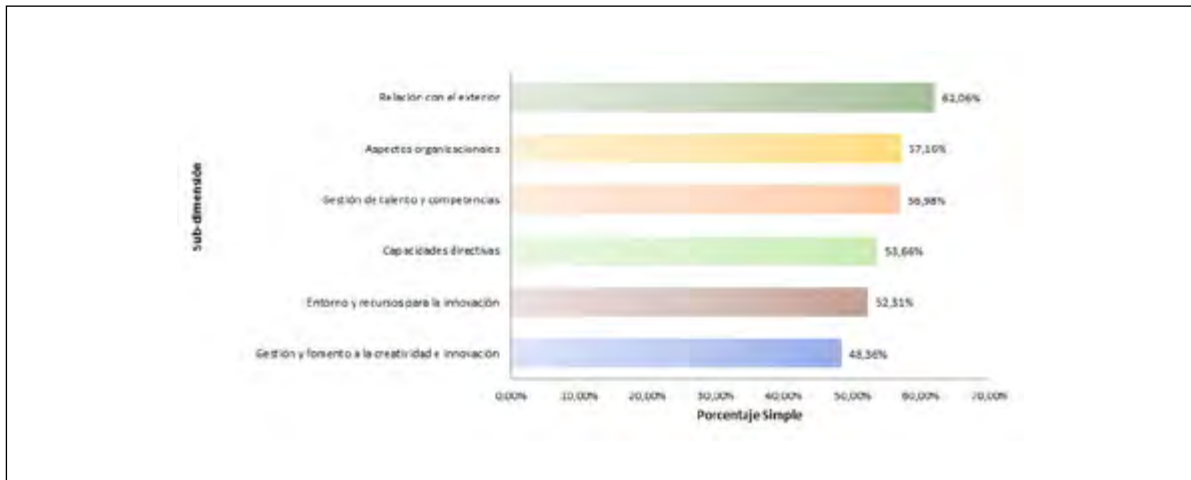


Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

A nivel de sub-dimensión se puede observar en el Gráfico 2, que la calificación más alta fue la de relación con el exterior, perteneciente a la dimensión del Entorno con un porcentaje de 62,06% y a su vez, la más baja fue la de Gestión y fomento a la creatividad e innovación perteneciente a la misma dimensión de Entorno con un 48,36%, en términos generales, se obtuvo un promedio de 55,09% lo que representa una calificación de regular.

En lo que respecta a la dimensión de Organización, ambas sub-dimensiones se califican como regular obteniendo la de Aspectos Organizacionales un 57,16% y la de Capacidades Directivas un 53,66%, para la dimensión Personas se obtuvo para la sub-dimensión propuesta de Gestión de talento y competencias una calificación de regular con un 56,98%. Por último, para la dimensión del Entorno la sub-dimensión de Gestión y fomento a la creatividad e innovación obtuvo una calificación de deficiente con un promedio de 48,36%, la de Entorno y recursos para la innovación y la de Relación con el exterior pertenecientes a la misma dimensión obtuvieron una calificación de regular con un promedio de 52,31% y 62,06% respectivamente.

GRÁFICO 2. Estado de salud promedio de la cultura de innovación por sub-dimensión

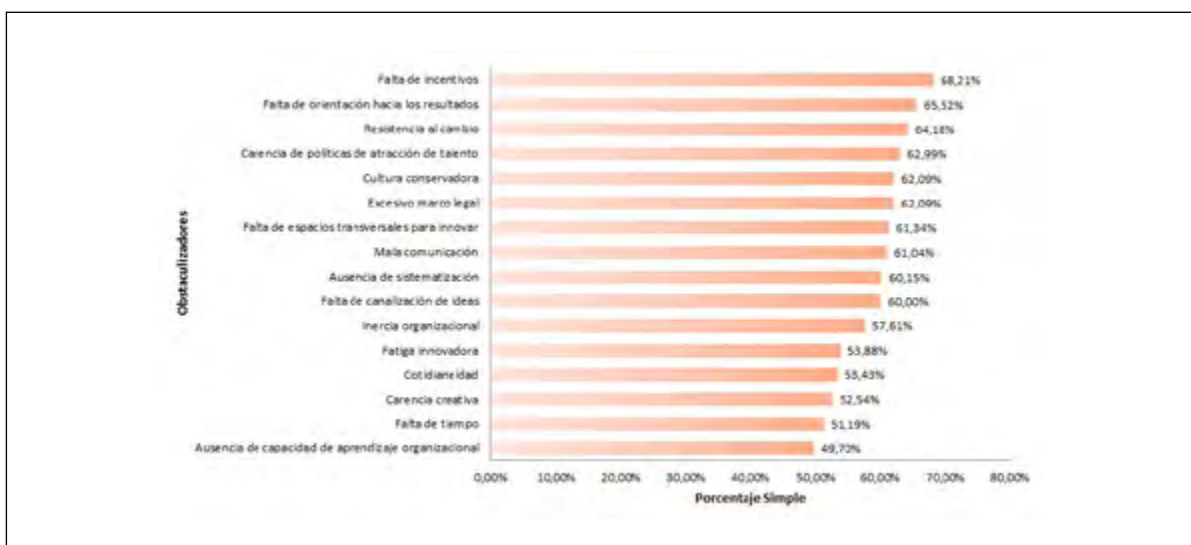


Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

En el diagnóstico, Estado de Salud de la Cultura de Innovación (ESCI), se evaluó un total de 37 características relacionadas a la cultura de innovación para las sub-dimensiones y dimensiones, dentro de las cuales todas fueron catalogadas como deficientes y regulares con calificaciones entre 37,31% y 68,21%. La calificación más alta se registró en la sub-dimensión de Gestión de talento y competencias, la característica relacionada a explotar la experiencia, destrezas y habilidades (capacidades personales) con un 68,21% y la calificación más baja se registró en la sub-dimensión de gestión y fomento a la creatividad e innovación, la característica relacionada con los programas de reconocimiento e incentivos para la innovación con un 37,31%.

El Gráfico 3 muestra el promedio simple de cada uno de los aspectos señalados como obstaculizadores de una cultura de la innovación, de la misma se extrae que se encuentran dentro de un rango de 49,70% y 68,21% siendo la ausencia de capacidad de aprendizaje organizacional la de menor porcentaje y la relacionada con la falta de incentivos con el mayor porcentaje.

GRÁFICO 3. Obstaculizadores de la innovación en el municipio



Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado.

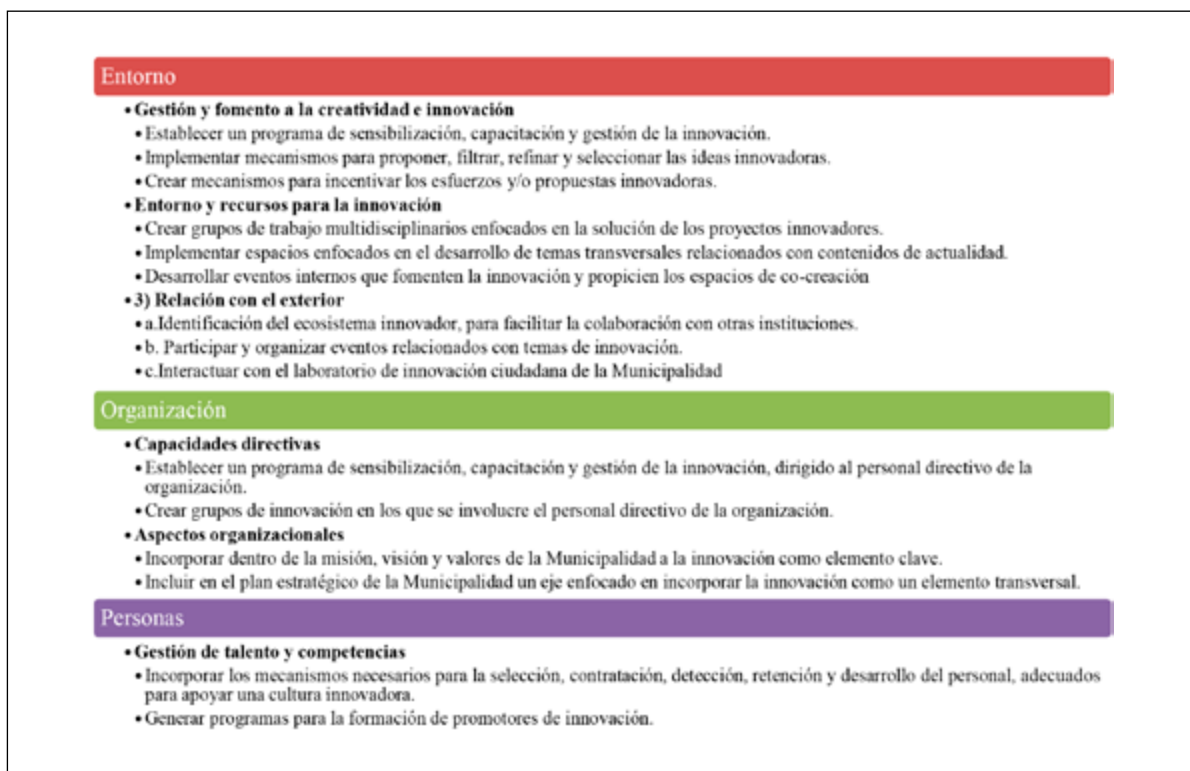
En términos generales, se podría indicar que, a pesar de que la Municipalidad cuenta con una cultura de innovación calificada como regular, es factible crear un plan con el objetivo de fomentar dicha cultura, por lo que, en dicho plan se deberán establecer las acciones necesarias para mitigar los elementos obstaculizadores de la innovación debido a que en el estudio se logró determinar que en el municipio se encuentran presentes en un alto porcentaje, como por ejemplo, la resistencia al cambio, cultura conservadora, mala comunicación y ausencia de sistematización de alguna de ellas.

Del análisis situacional se concluye que la sub-dimensión de Gestión y fomento a la creatividad e innovación se debe atender con prioridad, al ser la que obtuvo un menor puntaje. Para ello, se debe de propiciar la creación de espacios en que los funcionarios propongan ideas innovadoras, así mismo contar con entornos que favorezcan el aprendizaje y crecimiento de las personas mediante capacitación constante, además de brindar incentivos y/o reconocimientos para los esfuerzos de los colaboradores con propuestas innovadoras que generen valor para los objetivos estratégicos de la Municipalidad.

4.2. Propuesta del plan de fomento de cultura de innovación

De acuerdo con la calificación obtenida para el ESCI por dimensión y sub-dimensión se estableció una serie de acciones con el objetivo de reducir las brechas presentes en la cultura de innovación actual e impulsarla hacia la deseada. Con la ejecución del plan se pretende lograr como mínimo una calificación de bueno en todas las dimensiones. El plan, Figura , muestra las quince actividades propuestas para cada una de las dimensiones y sub-dimensiones, además se ha definido una serie de tareas para cada una de las características en el análisis situacional.

FIGURA 1. Propuesta de acciones prioritarias a ejecutar por dimensión y sub-dimensión en el plan



Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones y recomendaciones

El modelo de evaluación utilizado es una herramienta que permite otorgar al gobierno local una calificación para el estado de la salud de la cultura de innovación. En el caso de la Municipalidad seleccionada se califica como regular, por lo que se debe prestar atención y tomar la propuesta del plan de acción de fomento de la cultura de innovación para mejorar su calificación.

En la cultura organizacional de la Municipalidad se encuentran elementos obstaculizadores de la innovación, por lo que se debe trabajar en reducir las brechas necesarias, con el fin de impulsar a la innovación como un elemento transversal en la cultura del municipio. Por lo tanto, se deben implementar canales de comunicación más efectivos a lo interno del municipio, con el fin de propiciar un clima que favorezca al fomento de la innovación.

El plan contiene tareas, que, en primer lugar, enriquecerán la estrategia de innovación de la organización, las capacidades directivas, los entornos y recursos para innovar; así como las competencias personales. Además, se fortalecerán las conexiones con el ecosistema innovador, propiciando ambientes que favorezcan la generación de una cultura innovadora en un gobierno local.

Se recomienda que para cada tarea propuesta en el plan se deba definir un plazo para su ejecución de acuerdo con lo que se estime realizar en el alcance deseado para cada una de ellas. Además, asignar un presupuesto para la implementación de las acciones propuestas en el plan, y adicionalmente la Municipalidad deberá asignar una partida presupuestaria específica para atender todos los temas de innovación que se planteen en el municipio.

Por la relevancia que tienen los municipios como prestadores de servicios los ciudadanos, se recomienda a nivel de políticas públicas que las organizaciones encargadas de promover el tema municipal (como es el caso del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM) en Costa Rica, incluyan en sus planes de acción medidas para promover la cultura a la innovación y su gestión. Además, gestar proyectos que promuevan gobiernos locales innovadores que mejoren los servicios y procesos con el fin de generar un valor agregado a los ciudadanos, con relaciones participativas y horizontales basados en la comunicación, donde se establezca el intercambio de información, el aprendizaje colectivo y redes locales de cooperación para aumentar la confianza en la comunidad y lograr el desarrollo local.

Como líneas de investigación se propone, realizar estudios en sectores municipales que tengan menos recursos, habitantes y de zonas rurales, a fin de conocer el estado de la innovación y hacer propuestas para que integren esta temática en sus planes de acción. También analizar los procesos internos de las municipalidades para alinear la creación de habilidades y capacidades que fomentan una cultura innovadora para formar un ambiente de aprendizaje, creativo y colaborativo; lo cual permitiría a la universidad brindar asesoramiento y capacitación en la temática.

Referencias bibliográficas

- Abadín, A., Pulido, M., García J., Gutiérrez, M., Rodríguez J. y Rodríguez J. (2013). *La necesaria innovación en la administración pública.*, 12(3), 165-172.
- Álvarez, S. (2012). Hacia la eficiencia en la gestión municipal. *Revista Nacional de Administración*, 3(2), 49-76.
- De la O, M. (2016). *Cultura de Innovación en los Servicios Públicos: Una Propuesta para su Medición en el Caso Chileno* [Tesis de pregrado, Universidad de Chile]. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/143522>
- Donahue, J. (2005). *Dynamics of Diffusion: Conceptions of American Federalism and Public-Sector Innovation*. Harvard University.

- European Commission (2013). *Powering European Public Sector Innovation: Towards A New Architecture Report of the Expert Group on Public Sector Innovation*. https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/psi_eg.pdf
- Goffin, K. y Mitchell, R. (2017). *Innovation Management*. Palgrave Macmillan. https://www.macmillanihe.com/resources/sample-chapters/9781137373434_sample.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (2019). *Censo 2011*. Costa Rica.
- Mora, H. y Lucio, L. (2013). *Una aproximación a la innovación en el sector público colombiano*. Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología. <http://congreso2013.ricyt.org/files/mesas/2bInnovacion/MoraLucio.pdf>
- Morcillo, P. (2007). *Cultura e Innovación Empresarial: La conexión perfecta*. Thomson.
- Morcillo, P. (2007). *Innovación, a por todas con la cultura*. Thomson.
- Naranjo, J. C. y Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236.
- Naranjo, J. C. y Calderón, G. (2018). Model of Culture for Innovation. *Organizational Culture*. IntechOpen.
- Prego, J. (2014). ¿Cómo crear una cultura de innovación que funcione? *Harvard Business Review de Educación*, 239, 26-33.
- Rao, J. y Weintraub, J. (2013). How innovative is your company's culture? *MITSloan Management Review*, 54(3), 29-37.
- Rodríguez, O. y Cerda, H. (2017). *Innovación en la gestión pública. El Centro de Investigación en Química Aplicada y su modelo de gestión de tecnología e innovación*. Trabajo Presentado en XVII Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, Distrito Federal, México.
- Rueda, G. E. y Rodenes, M. (2010). Hacia una cultura innovadora en las empresas. *Puente Revista Científica*, 4(2).
- Salas, A. (2012). *¿Se puede innovar en el Sector Público?* <https://alexsalask.files.wordpress.com/2012/11/se-puede-innovar-en-el-sector-p3bablico.pdf>
- Sánchez, C., Lasagna, M. y Marcet, X. (2013). *Innovación pública: un modelo de aportación de valor*. RIL editores.