

RITA GRANDINETTI⁴

**LA INNOVACIÓN EN LAS
POLÍTICAS PÚBLICAS DE AMÉRICA
LATINA. TENDENCIAS Y DESAFÍOS
A LA LUZ DE LA EXPERIENCIA DE
LA CRISIS PROVOCADA POR EL
COVID 19⁵**

Universidad Nacional de Rosario, Argentina.

Cómo citar este artículo:

Grandinetti, R. (2021, octubre). La innovación en las políticas públicas de américa latina. Tendencias y desafíos a la luz de la experiencia de la crisis provocada por el COVID 19. Sýnklisy, volumen 0, páginas 39-50

⁴ Dra. Rita Grandinetti. PoliLabUNR. Universidad Nacional de Rosario, Argentina. Profesora Titular de Tecnologías de la Administración Pública y Directora de PoliLabUNR, Laboratorio de Innovación en Políticas Públicas de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina. Doctora en Innovación y Desarrollo Territorial por la Universidad Politécnica de Valencia, España y Politóloga por la UNR, Argentina. Especialista en Innovación Pública. Integra la Comisión Directiva de la Asociación Argentina de Estudios en Administración Pública. Con una amplia trayectoria como consultora en innovación en gobiernos y organismos regionales e internacionales.
rita.grandinetti@fcpolit.unr.edu.ar

⁵ Fecha de recepción: 15 de agosto de 2021, fecha de aceptación 10 de septiembre de 2021

RESUMEN

La innovación pública desde un concepto abierto se basa en el intercambio colaborativo entre actores públicos, privados y ciudadanía para construir nuevas respuestas a problemas comunes con un sentido público. Se trata de una perspectiva de la innovación que pone el acento en su naturaleza democratizadora y ciudadana. La construcción del valor democrático está asociada al acceso y posibilidad de diálogo entre pares garantizado a todos los ciudadanos, cualquiera sea su género, sus conocimientos, su nivel social y sus capacidades y el valor ciudadano, por su parte, a los intercambios intensivos para la definición de finalidades, la co-gestión y el monitoreo de servicios entre Estado y ciudadanía (Mergel, 2020).

Sin embargo, hay acuerdo en la literatura en que las prácticas suelen alejarse de esta noción estructurando procesos innovativos con la participación de pocos basada en racionalidades predominantes, que refuerzan las relaciones de poder preexistentes, en una cierta privatización de la innovación pública. El presente trabajo revisa innovaciones que se han dado durante la pandemia desde esta perspectiva y propone algunas reflexiones para el abordaje de políticas públicas transformadoras.

En un primer momento presenta las características de la sociedad y los problemas públicos emergentes, luego reflexiona sobre algunos aportes relevantes en torno al Estado y las características de las políticas para abordar estos problemas y revisa algunas innovaciones que se han dado en los Estados en la pandemia y cierra planteando el lugar de la innovación pública abierta en la producción de políticas de nuevo cuño.

Palabras claves

Innovación Pública. Políticas Públicas. COVID 19. Innovación Abierta.

Abstract

Public innovation from an open concept is based on collaborative exchange between public and private actors and citizens to build new responses to common problems with a public sense. It is a perspective of innovation that emphasizes its democratizing nature and civic. The construction of democratic value is associated with the access and possibility of dialogue between peers guaranteed to all citizens, whatever their gender, their knowledge, their social level and their capacities, and the value of citizenship, for its part, to intensive exchanges for the definition of purposes, co-management and monitoring of services between the State and citizens (Mergel, 2020).

However, there is agreement in the literature that practices tend to move away from this notion by structuring innovative processes with the participation of a few based on prevailing rationalities, which reinforce pre-existing power relations, in a certain privatization of public innovation. This paper reviews innovations that have occurred during the pandemic from this perspective and proposes some reflections for the approach of transformative public policies.

At first it presents the characteristics of the society and the emerging public problems, then it reflects on some relevant contributions regarding the State and the characteristics of the policies to address these problems and reviews some innovations that have occurred in the States in the pandemic and closes by raising the place of open public innovation in the production of new policies.

Keywords

Public Innovation. Public politics. COVID 19. Open Innovation.

Introducción

La innovación pública desde un concepto abierto se basa en el intercambio colaborativo entre actores públicos, privados y ciudadanía para construir nuevas respuestas a problemas comunes con un sentido público.

Se trata de una perspectiva de la innovación que pone el acento en su naturaleza democratizadora y ciudadana. La construcción del valor democrático está asociada al acceso y posibilidad de diálogo entre pares garantizado a todos los ciudadanos, cualquiera que sea su género, sus conocimientos, su nivel social y sus capacidades y el valor ciudadano, por su parte, a los intercambios intensivos para la definición de finalidades, la cogestión y el monitoreo de servicios entre Estado y ciudadanía (Mergel 2020).

Sin embargo, hay acuerdo en la literatura en que las prácticas suelen alejarse de esta noción estructurando procesos innovativos con la participación de pocos basada en racionalidades predominantes, que refuerzan las relaciones de poder preexistentes, en una cierta privatización de la innovación pública. El presente trabajo revisa innovaciones que se han dado durante la pandemia desde esta perspectiva y propone algunas reflexiones para el abordaje de políticas públicas transformadoras.

En un primer momento presenta las características de la sociedad y los problemas públicos emergente, luego reflexiona sobre algunos aportes relevantes en torno al Estado y las características de las políticas para abordar estos problemas y revisa algunas innovaciones que se han dado en los Estados en la pandemia y cierra planteando el lugar de la innovación pública abierta en la producción de políticas de nuevo cuño.

La crisis provocada por la Pandemia del COVID 19 ha puesto en evidencia, como un gran revelador, algunas características críticas de la sociedad global que evidencian su particular complejidad e incerteza. Una sociedad red, que enfrenta cambios de tipos sistémicos y de velocidad exponencial, signada por un capitalismo digital y con profundas y crecientes desigualdades.

Siguiendo a Manuel Castells, la característica predominante de la sociedad actual es la de ser una red (Castells 2004, 2012, 2013, etc.). Una red basada en comunidades personales que se construyen a partir de intereses individuales y afinidades; lo que pone en crisis las organizaciones tradicionales, el Estado, el trabajo, los partidos políticos, las ideologías, etc. Estos nuevos movimientos y agrupamientos sociales tienen caracteres más efímeros, cambiantes y transformativos que los tradicionales, se soportan en la digitalización y en las redes sociales, pero no son iguales a ellos. Por el contrario, son redes con fuertes manifestaciones on line y of line, que tienen capacidad de producir impactos en las definiciones políticas y sociales. En este sentido es necesario reflexionar sobre las transformaciones políticas en Chile en el corriente año o los movimientos en relación con la ley del aborto en Argentina, que son manifestaciones de estas nuevas dinámicas societales con fuertes impactos locales y repercusiones internacionales.

Se trata de una sociedad, que, además, se encuentra atravesando una revolución sistémica, o una cuarta revolución industrial (Berawi 2019, Morrar Arman y Mousa 2017) a un ritmo exponencial (Oszlak 2020). Esta revolución tiene al menos tres diferencias respecto a las anteriores: La primera diferencia es la velocidad. Las revoluciones industriales anteriores sucedieron a lo largo de varias décadas, pero la cuarta se

está desarrollando a gran velocidad. La segunda es que la cuarta revolución industrial está impulsada por una amplia gama de nuevos avances no sólo en el ámbito digital (tales como la inteligencia artificial) sino también en el ámbito físico (nuevos materiales) y en el ámbito biológico (bioingeniería). Las nuevas tecnologías y la interacción entre ellas ofrecen nuevas formas de crear y consumir, transforman la manera en que se prestan y se accede a los servicios públicos, a la vez que habilitan nuevas formas para comunicarse y gobernar. La tercera diferencia es que esta revolución no se limita a la innovación de un producto o servicio, sino que innova sistemas enteros (BID 2018).

Una sociedad atravesada, a su vez, por lo que algunos autores han dado en llamar el capitalismo de tipo digital o de plataformas (Nachtwey y Staab 2015, Navarro 2020Assu). Un capitalismo acaparado por actores de tamaños desproporcionados, Amazon, Google, Facebook, etc., cuasi monopolios de escala global que desarrollan ecosistemas socio-técnicos que los desbordan y giran como «planetas» en torno a estas «meta-plataformas». No operan en mercados ni los distorsionan: son los mercados. Conectan a toda la oferta (apps, contenidos, software) con toda la demanda.

Estas transformaciones globales tienen profundos impactos en una desigualdad creciente entre los países y al interior de las sociedades. Esta tendencia a la desigualdad es particularmente grave en América Latina, la región más desigual del mundo (Kessler 2015, Assusa y Kessler 2021). Esta situación se ha agudizado en la crisis del COVID. Según el Panorama Social de América Latina 2020 de CEPAL, en la región, cerca de 59 millones de personas que en 2019 pertenecían a los estratos medios experimentaron un proceso de movilidad económica descendiente en 2020, dando lugar a un índice de Gini promedio un 2,9% más alto que el registrado en el año anterior. Es necesario resaltar un punto, sin las transferencias realizadas por los gobiernos a sectores y medio bajos, se estima que el aumento del índice de Gini podría haber rondado el 5,6%.

Estas características de nuestras sociedades hacen que los problemas públicos reúnan cada vez más características de “malignidad” (Churchman 1967, Buchanan 1992, Camillus 2008). Son problemas estructurales, no han surgido en la superficie de las cosas, son persistentes, y a la vez hacen a los derechos de las personas, hacen a la vida, la convivencia y el valor que se construye como sociedad. Del mismo modo, ponen en relevancia el valor del Estado para poder abordarlos y, a su vez, las tremendas debilidades que posee para abordarlos. Como problemas críticos es necesario señalar en América Latina, algunos de muy de vieja data, aún sin resolver y claramente magnificados por la crisis de la pandemia; como son desigualdad y la pobreza de tipo estructural, los derechos de las minorías, el acceso a los servicios básicos, la calidad de vida urbana, y otros muy nuevos, sobre todo vinculados a la digitalización de la vida laboral, educativa y social (O’ Flynn 2020).

Desarrollo

El planteo de estos desafíos que enfrentan las sociedades latinoamericanas, en una creciente desconfianza de sus gobiernos, sirve de marco para comprender la perspectiva de innovación pública del trabajo.

La innovación pública se entiende como herramienta para el desarrollo de capacidades del Estado como actor central en la construcción de un desarrollo sustentable e inclusivo en la región. Esta perspectiva se aleja tanto de la mirada de este como un actor más dentro de la constelación de actores de políticas como supone la gobernanza, tanto como de la del Estado como solucionador de los desajustes del mercado, como suponen las perspectivas neoliberales.

Por el contrario, se entronca en postulados de estos últimos tiempos que retoman la noción del Estado y las administraciones públicas como motores centrales del desarrollo, tal como los trabajos de Mariana Mazzucatto, Janine O Flynn y Albert Meijer en el contexto internacional. Estas perspectivas toman en cuenta la preocupación creciente por el logro de objetivos comunes y la resolución de los problemas persistentes. Asimismo, recuperan el nuevo enfoque de políticas de innovación orientadas a misiones que ha sido adoptado por gobiernos en varios niveles (Mazzucatto, 2019). Estados capaces de liderar redes de gobernanza de modo inteligente (Criado 2016). Lograr objetivos de desarrollo, y resolver problemas persistentes requiere promover profundas transformaciones sociales, transformaciones que no va a llevar adelante el mercado. Por el contrario, es el Estado quien posee los mandatos, legitimidad y poder para llevarlos a cabo, y las administraciones públicas forman una parte inescindible del accionar del Estado, ineludiblemente vinculado a los niveles de conducción política desde los trabajos iniciativos de Presman y Wildasky.

La noción de innovación pública desde esta perspectiva supone procesos integrales: es estratégica, abierta y procesual. a) Es estratégica, no se agota en sí misma, sino que tiene como finalidad la satisfacción de necesidades definidas socialmente, b) Es abierta, se construye en el intercambio colaborativo, locus de inteligencia social y c) Es procesual, supone una serie de etapas, no lineales, sino construidas cíclicamente a partir de las experiencias, la reflexión y los escenarios proyectuales (Grandinetti R. y Zurbriggen C. 2021, Brown, 2009).

Frente a los desafíos de las sociedades latinoamericanas, la innovación abierta (Chesbrough, 2003) se presenta como un elemento para la producción de las soluciones inéditas necesarias. Parecería agotado el patrón tradicional de transferencias tecnológicas o asistencias técnicas, con sus recetas muchas veces adocenadas de aquí para allá como plantea Pollit o “soluciones en busca de problemas” (Cohen, March y Olsen) de la mano de la cooperación técnica y las usinas de innovaciones.

La innovación abierta supone una convocatoria al intercambio intensivo que logre quebrar esta inercia gravitante a partir de un proceso de complementación social y creación liderado por el Estado. Basa su fortaleza en los procesos de colaboración entre múltiples actores: sociales, económicos, científicos y técnicos y ciudadanos interesados por la resolución de determinados problemas.

Según Ines Mergel se trata de procesos de colaboración no reglados por contrataciones o servicios técnicos, sino por el intercambio de conocimientos, saberes e ideas. Es posible señalar la gran diversidad de aproximaciones, desde las más puntuales: relación entre usuarios y prestadores de servicios públicos, hasta más amplias, las relaciones entre el Estado y la sociedad civil.

Desde esta perspectiva es posible hacer un recorrido por los aportes más significativos: Brandsen et Pestoff (2006) aportan una primera definición: la colaboración refiere a un tipo de organización donde los ciudadanos participan de la definición del servicio del que son usuarios, al menos en parte, o a la prestación

de servicios directamente por los ciudadanos. En 2016 la definen como la relación entre los empleados de una organización y los ciudadanos en una contribución directa y activa para el cumplimiento de las finalidades del trabajo. Bovaird et Loeffler (2016) suman que se ponen a disposición en esta relación las principales fortalezas y recursos de cada uno de ellos para mejorar la calidad y la eficiencia. Nabatchi et al. (2017) hacen una definición más amplia para incluir todas las actividades susceptibles de cooperación en el ciclo de prestación de un servicio (Mergel 2018).

La perspectiva que interesa en este trabajo es la colaboración como un modo de hacer nuevas y más profundas las relaciones Estado sociedad, para profundizar la democracia, en el sentido de Guillermo O'Donnell, de densificación de las relaciones Estado sociedad civil.

Este es un punto particularmente significativo para la reflexión: la innovación abierta posee algunos valores en sí misma, más allá de las nuevas ideas o productos a los que dé lugar. Inés Mergel identifica algunos fundamentales. En primer lugar, el Valor democrático que se pone en juego. La innovación abierta se supone democratizante, ya que permite la participación de los ciudadanos diversos, en un plano de igualdad se trata de garantizar igualdad de derechos y justicia. Para que este valor sea una realidad el acceso debe ser garantizado a todos los ciudadanos, cualquiera sea su género, sus conocimientos, su nivel social y sus capacidades. Asimismo, la innovación colaborativa reviste valor ciudadano al facilitar los intercambios, la definición de finalidades, la cogestión y el monitoreo de servicios entre Estado y ciudadanía; valor administrativo, ya que se orienta a la simplificación de los procedimientos, calidad, y capacidad de respuesta en la presentación de servicios y valor de tipo económico, instrumental, al ser un modo de incrementar la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios.

Sin embargo, estos postulados sobre los valores orientados a fines y los valores instrumentales de la innovación abierta no necesariamente se verifican en las prácticas. Este parecería ser un punto de corte significativo, cuánto hay de mito, de escenificación y barniz en las acciones denominadas de “innovación pública” y cuánto de transformación en el sentido postulado.

Durante el 2020, los poderes del Estado tuvieron que desplegar un conjunto técnicas y herramientas para garantizar la correcta prestación de servicios en un contexto inédito y de restricción severa de financiamiento por la disminución de ingresos y el aumento sustantivo de los gastos derivados de la atención de la pandemia (Ortega, J. E., & Carignani, A. 2020). En este sentido se desplegaron sinnúmero de acciones colaborativas que sostuvieron las acciones de pandemia y se basaron en procesos de innovación abierta, más allá de que no tuvieran este rótulo. Su capacidad de gestión en la crisis fue la resultante de las capacidades preexistentes para gobernar y gestionar políticas (Mazzucato, & Kattel 2020) y de las innovaciones y aprendizajes que pudo desarrollar en este contexto. En este sentido es posible identificar tres ejes claves: la colaboración intergubernamental, las transformaciones organizacionales y la digitalización de la gestión.

En primer lugar, las capacidades de diversos estados nacionales y de los niveles subnacionales de hacerse cargo de modo interjurisdiccional de construir los acuerdos necesarios e imprimir dirección en un contexto particularmente incierto (Ramírez de la Cruz, E. E., Grin, E. J., Sanabria-Pulido, P., Cravacuore, D., & Orellana, A. 2020). Las relaciones entre los distintos niveles de gobierno ha sido una preocupación de los académicos durante mucho tiempo, y hoy cobran relevancia frente a la necesidad del abordaje de problemas inéditos. El entramado político institucional, con competencias concomitantes, hace que las

relaciones interjurisdiccionales revistan dificultades para ser implementadas de modo satisfactorio. Esto se muestra con más intensidad en los regímenes federales, donde los arreglos políticos, institucionales y administrativos definen diversos tipos de relaciones, más o menos conflictivas o cooperativas entre los gobiernos centrales y los subnacionales (Grin E, Mendoza Ruiz G. y Cravacuore D. 2020).

Un segundo aspecto donde se han desarrollado múltiples innovaciones han sido los diseños organizacionales, en la necesidad de adaptarse al teletrabajo (Worley, C. G., & Jules, C. 2020). Las organizaciones más horizontales, con equipos polivalentes y configuraciones flexibles, con herramientas de gestión digital en la nube han podido innovar y poner en línea rápidamente sus servicios. Por el contrario, múltiples organismos en los diversos niveles y jurisdicciones, por sus estilos de conducción y liderazgo, sus estructuras muy verticales y fragmentadas y sus resistencias a la digitalización padecieron serias dificultades para actuar.

Es decir, las organizaciones con alguna base polifónica (Thygesen & Andersen 2007, Tushman, Smith, Wood, Westerman & O'Reilly 2010) han sido mucho más capaces de reconfigurarse y adoptar formatos diversos que les permitieran adaptarse a cumplir con sus funciones cuando nada permanecía igual; ni las necesidades a satisfacer, ni las rutinas de trabajo, ni los tiempos para la producción de los servicios y productos.

Las organizaciones polifónicas refieren a aquellas organizaciones con estructuras orgánicas, donde las funciones pueden ser redefinidas y las jerarquías modificadas según las necesidades o los objetivos propuestos.

Se basan en el diálogo entre diferentes voces, un diálogo radical, no “estructurado”, el diálogo que va más allá de las estructuras y posibilita ámbitos diversos de decisión enlazados y cambiantes, sin perder el sentido (Hazen M. 1993). En muchos casos, a la luz de la urgencia se dio el pasaje de la actuación monofónica a la polifónica que requirió de ingentes esfuerzos de aprendizaje con resultados diversos. Los diseños que se pusieron en marcha y las redes que se estructuraron para atender esta emergencia posibilitaron llevar adelante estrategias de acción colaborativas, multidimensionales e interjurisdiccionales.

Finalmente, las tecnologías de la información y la digitalización fueron una herramienta clave para las innovaciones necesarias en la gestión de políticas. Si bien las TICs hicieron su ingreso tempranamente en la gestión pública, desde los años 90 del siglo pasado, esta incorporación ha sido desigual, y mayoritariamente, en un ritmo más lento que el del desarrollo de las tecnologías, con lo cual la brecha entre las tecnologías disponibles y las capacidades tecnológicas de los Estados continúa en este tiempo siendo un problema de atención.

Meijer A. (2020) estudió los usos y sus principales impactos durante la Pandemia, a partir de referentes de 21 países de los 5 continentes. Las principales funciones que se identificaron fueron la gestión de crisis; la construcción de canales de información a los ciudadanos, la prestación de servicios, el monitoreo de las políticas y el intercambio entre ciudadanos.

Estos resultados, si bien preliminares, dan cuenta de la extensión de los impactos de las TICs en los tres planos de actuación pública. El gobierno, ya que las TICs fueron la base que estructuró el accionar de

los organismos en la crisis, la gobernanza, multiplicar las posibilidades de intercambio y conexión entre actores en momentos de aislamiento y la gobernabilidad, en las situaciones de crisis resultantes.

Es necesario señalar que el sustrato que posibilitó el desarrollo de estos ejes fue la aceleración de innovaciones y las búsquedas colaborativas. Respecto a esta característica de la pandemia hay importantes acuerdos entre los académicos (Ortega & Carignani 2020, Ramírez de la Cruz Grin Sanabria-Pulido Cravacuore & Orellana 2020, Meijer & Webster 2020, Mazzucato & Kattel 2020, etc., Grandinetti 2020).

Los gobiernos tuvieron que actuar con agilidad y resiliencia acelerando múltiples procesos de innovación a su interior. Muchas de estas innovaciones se encontraban en estado latente o en espacios marginales al núcleo organizacional en la necesidad de avanzar en la capacidad de gestionar las demandas crecientes y cada vez más heterogéneas de la ciudadanía (Pando 2016).

Líneas de cierre

Este artículo se propuso reflexionar sobre la innovación como una herramienta para el diseño y la gestión de políticas capaces de producir objetivos públicos de valor en la sociedad global y de la particular realidad latinoamericana.

La Pandemia ha revelado profundos problemas, nuevos algunos y otros de vieja data, pero naturalizados, que se han agudizado en la región. Y ha desnudado el lugar central del Estado en este contexto, sus debilidades y las diversas iniciativas y herramientas que pone en juego para transformarlas. La más de las veces sin transformar las perspectivas tradicionales o las formas de innovación vigentes, que no modifican las lógicas centrales de resolución de problemas, sino que reiteran recetas, experiencias y técnicas ya conocidas y limitadas frente a las características de las necesidades actuales.

Asimismo, ha puesto sobre la mesa como nunca la urgencia y necesidad de la innovación. Del mismo modo ha acelerado múltiples procesos de colaboración y búsquedas compartidas entre gobiernos y de éstos con los actores sociales y la ciudadanía. Este movimiento colaborativo ha dado lugar a innovaciones múltiples, fundamentalmente en el campo de las relaciones de cooperación, los diseños organizacionales y la digitalización de la gestión. Pueden señalarse múltiples herramientas y tecnologías de cooperación que se han movilizad para el abordaje de problemas en tiempos críticos, las incipientes “nuevas” formas organizacionales que emergen como posibles modelos de rediseño de las agencias de diversos niveles de gobierno y las tecnologías digitales que han pasado a constituir un nuevo “escenario” de gestión pública.

Es necesario, sin embargo, señalar que este escenario es muy incipiente y provisorio, pero presenta algunas características que señalan su vocación de permanencia, como son la rápida adaptación y aceptación de la ciudadanía a los nuevos servicios y modos de actuación más dinámicas. Lo que pone en discusión la vuelta a algunas de las formas preexistentes. Esto revela la necesidad de realizar estudios sobre estas dinámicas emergentes y sus posibles institucionalizaciones en las políticas.

Bibliografía

- Assusa, G., & Kessler, G. (2021). ¿ Percibimos la desigualdad «realmente existente» en América Latina?. *Nueva Sociedad*, (293), 25-38.
- Berawi, MA (2019). Managing Nature 5.0 en la era de la revolución industrial 4.0 y la sociedad 5.0. *Revista Internacional de Tecnología* , 10 (2), 222-225.
- Braams, R. B., Wesseling, J. H., Meijer, A. J., & Hekkert, M. P. (2021). Legitimizing transformative government: Aligning essential government tasks from transition literature with normative arguments about legitimacy from Public Administration traditions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 39, 191-205.
- Brown, T. 2008, *Design Thinking*, Harvard Business Review, June 2008
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design issues*, 8(2), 5-21.
- Camillus, J. C. (2008). Strategy as a wicked problem. *Harvard business review*, 86(5), 98.
- Castells, M. (2004). *La era de la información: economía, sociedad y cultura* (Vol. 1). siglo XXI.
- Castells, M. (2012). *Redes de indignación y esperanza* (p. 157). Madrid: Alianza Editorial.
- Castells, M. (2013). *Comunicación y poder*. Siglo XXI Editores México.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Churchman, C. (1967). *Wicked Problems*. *Management Science*, 14(4), 141-2.
- Criado J. I. (2016). Las administraciones públicas en la era del gobierno abierto. Gobernanza inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública. *Revista de estudios políticos*, (173), 245-275.
- Grandinetti R. y Zurbriggen C. (2021) Hackeando lo público?: la innovación para la construcción de nuevas capacidades públicas. Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Grandinetti, R. M. (2018). Innovación en la gestión pública, más acá y más allá del Gobierno Abierto. Estado Abierto. *Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas*, 2(3), 91-115.
- Grandinetti, R., & Miller, E. (2020). Tendencias y prácticas: políticas de gobierno abierto a nivel municipal en Argentina. *Revista iberoamericana de estudios municipales*, (21), 89-112.

- Hazen, MA (1993). Hacia una organización polifónica. *Revista de Gestión del Cambio Organizacional*, 6 (5), 15.
- Kessler, G. (2015). Controversias sobre la desigualdad: Argentina, 2003-2013. Fondo de cultura económica.
- Mazzucato, M. (2019). El Estado emprendedor: mitos del sector público frente al privado. RBA Libros.
- Mazzucato, M., & Kattel, R. (2020). COVID-19 and Public-sector Capacity. *Oxford Review of Economic Policy*.
- Meijer, A. (2019). Public Innovation Capacity: Developing and Testing a Self-Assessment Survey Instrument. *International Journal of Public Administration*, 42(8), 617-627.
- Meijer, A., & Webster, C. W. R. (2020). The COVID-19-crisis and the information polity: An overview of responses and discussions in twenty-one countries from six continents. *Information Polity*, (Preprint), 1-32.
- Mendoza Ruiz, J., Grin, E. J., Cravacuore, D., Reta Martínez, C., Liberman, A., Segatto, C. I., & Abrucio, F. L. (2020). Federaciones de las Américas: descentralización, relaciones intergubernamentales y recentralización.
- Mergel, I. (2018). La co-création de valeur publique par les directions du numérique: une comparaison internationale. ACTION PUBLIQUE • RECHERCHE ET PRATIQUES • N 6 • Mars 2020. Ministere de l' Actions et d les compt publiques. France
- Morrar, R., Arman, H. y Mousa, S. (2017). La cuarta revolución industrial (Industria 4.0): una perspectiva de innovación social. *Revisión de la gestión de la innovación tecnológica*, 7 (11), 12-20.
- Navarro S. (2020) Capitalismo digital y Estado: desafíos y oportunidades tras la pandemia. en *La Administración Pública en tiempos disruptivos*. Pando D. Comp. Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública.
- Nachtwey, O. y Staab, P. (2015). La vanguardia del capitalismo digital. *Mittelweg*, 36 (24), 6.
- O'Flynn, J. (2020). Enfrentando los grandes desafíos de nuestro tiempo: marcar la diferencia durante y después de COVID-19. *Revista de la gestión pública*, 1-20.
- Ortega, J. E., & Carignani, A. (2020). Las nuevas necesidades ante la Covid-19: desafíos y tendencias en la provincia argentina de Córdoba. *Cadernos ibero-americanos de direito sanitário*, 9(2), 208-217.
- Oszlak, O. (2020). *El Estado en la era exponencial*. INAP Argentina, CLAD.

- Pando, D. (2016). Notas para un primer paso en la hoja de ruta de la modernización del aparato estatal. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 6(11), 17-22.
- Ramírez de la Cruz, E. E., Grin, E. J., Sanabria-Pulido, P., Cravacuore, D., & Orellana, A. (2020) The Transaction Costs of the Governments' Response to the COVID-19 Emergency in Latin America. *Public Administration Review*.
- Thygesen, N. T., & Andersen, N. Å. (2007). The polyphonic effects of technological changes in public sector organizations: A system theoretical approach. *Ephemera. Theory and Politics in Organization*, 7(2), 326-345.
- Tushman, M., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and corporate change*, 19(5), 1331-1366.
- Worley, C. G., & Jules, C. (2020). COVID-19's Uncomfortable Revelations About Agile and Sustainable Organizations in a VUCA World. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 279-283.