

GESTIÓN DE INNOVACIÓN EN LA CREACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS



AUTOR

GERMAN DAVID GOMEZ MOSCOSO

Ensayo de grado presentado como requisito para optar al título de:

RELACIONES INTERNACIONALES Y ESTUDIOS POLITICOS

Director:

JENNY ISABEL MORENO NEIZA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

**FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIA Y
SEGURIDAD**

PROGRAMA DE RELACIONES INTERNACIONALES Y ESTUDIOS POLÍTICOS

BOGOTÁ, 15 OCTUBRE 2019

RESUMEN

En la creación de las políticas públicas se debe tener en cuenta la solución de una necesidad que va a mejorar la calidad de vida de las personas que por algún motivo o circunstancia carecen de un bien o servicio para el pleno desarrollo de su entorno. El secreto de una política pública exitosa está en hacer una planificación basada en un diseño, que en principio recolecte información precisa que permita alcanzar los resultados requeridos a futuro.

En ocasiones las políticas públicas terminan siendo obsoletas e inservibles debido a que se ejecutan sin haber utilizado una metodología en la planificación previa. Para que esto no suceda, la gestión de innovación brinda unos modelos y unas herramientas, las cuales se aplican en las fases de diseño de las políticas públicas de forma estratégica haciendo un análisis detallado del cliente o grupos de interés, en este caso, las personas a quienes serán dirigidas las políticas como también de la organización creadora de las mismas. Se debe saber con exactitud qué grupo social requiere solución respecto a una necesidad detectada y su entorno debe ser analizado detalladamente a partir de ciertas variables.

El éxito de la innovación parte en dejar a un lado el pensamiento de que ya todo está hecho en un campo de acción; si una política ya ha sido aplicada, puede ser rediseñada y por lo tanto optimizada para un mejor funcionamiento y eficacia, sin embargo, el proceso es fundamental para que el resultado final sea innovar respondiendo a las demandas sociales.

INTRODUCCIÓN

Toda implementación de políticas públicas nace de una decisión, en manos de un grupo de personas pertenecientes a un gobierno que a su vez son conductores del Estado. Querer innovar y querer implementar un cambio en la sociedad se da por una serie de motivaciones en respuesta a problemas cotidianos que impulsan cierta toma de decisiones por parte de la administración pública.

La formulación de políticas públicas estará siempre orientada por un proceso determinante que en últimas logra un resultado, el cual es impactar de forma positiva en el mejoramiento de la calidad de vida de unas personas pertenecientes a un determinado grupo social. Definir entonces política pública es fundamental para entender lo que se quiere explicar a continuación. Como lo mencionan (Martin, F. et al. 2013) Ésta es vista como “un proceso que se inicia cuando un gobierno o un directivo público detecta la existencia de un problema que, por su importancia, merece su atención y termina con la evaluación de los resultados que han tenido las acciones emprendidas para eliminar, mitigar o variar ese problema” (Citado en Tamayo S, 1997: 281).

La anterior definición afirma que al momento de crear una política pública se quiere dar solución efectiva a una problemática mediante un proceso, donde claramente hay un principio, un desarrollo y un fin; las problemáticas se causan con las demandas que genera la población a partir de su funcionamiento como una sociedad en una dinámica diaria y altamente colectiva que requiere atención, no solo sobre un individuo sino sobre varios, que necesitan lo mismo para que su contexto mejore. El Estado es por tanto el proveedor de soluciones a las demandas sociales a través de la formulación de las políticas públicas, por medio de las instituciones manejadas por los gobernantes dentro de un sistema político.

Lo que va a permitir que exista un planteamiento de una política pública es la recopilación de información, ésta es la base de un proceso exitoso, toda vez, que va a ser lo que le determina al Estado si realmente existe un problema de carácter gubernamental tomando en cuenta todo tipo de factores que lo componen, comenzando desde las causas y los costos tanto políticos como económicos que este genera. La información solidifica la parte investigativa de todo proyecto y así se le puede llamar a la creación de una política pública, la cual es un proyecto que se va a materializar en algún momento y será constante en el tiempo por un determinado periodo, además de abrirle paso a nuevos proyectos que se van a ir gestando cuando la política pública se aplica y se vuelve real como el problema existente.

Partiendo del hecho de que la recopilación de información aumenta las posibilidades de responder contundentemente a una problemática real gracias al conocimiento previo de las situaciones, la gestión de la innovación parte de la misma premisa para responder a las demandas de innovación que dichas problemáticas requieren. Los modelos utilizados que más adelante se explicarán en detalle, son los que van a orientar esa gestión a partir de una recolección de conocimiento e información que nutre la motivación al estudiar el cliente, es decir, a quien va dirigida la política pública, gracias a una serie de recopilaciones que delimitan sus características y lo definen como un usuario que necesita algún tipo de solución. Aun así, recopilar información hará también que se tenga una idea de la organización o entidad gubernamental que formula las soluciones al respecto.

La problemática es observada en la aplicación a la realidad, al generar una perspectiva en la que se necesita ofrecer algo nuevo aún en cosas que dan la sensación de estar realizadas a su máximo nivel y que deben seguir siendo ejecutadas con el paso del tiempo. Se detecta que tanto en la educación, el transporte público, el sistema de salud y el cuidado del medio ambiente, por nombrar algunas arenas de interés común, es donde las políticas públicas viven en funcionamiento sin parar, aquí se puede innovar en cualquiera de los aspectos mencionados para ayudarse entre sí.

Un pequeño ejemplo serían las ferias de servicios que ofrecen las misiones diplomáticas en el exterior a través del Ministerio de Relaciones Exteriores a colombianos que residen fuera del país, llevando a ellos información sobre entidades del Estado que operan normalmente en el territorio nacional. Las entidades son de carácter social, educativo, administrativo y de inversión, hay una gran participación de las empresas privadas fomentando lazos de conexión y de bienestar para que los connacionales sigan de alguna u otra forma sintiendo la protección del Estado en cuanto tengan un percance; esto en últimas, genera mejoras en todos esos aspectos vitales para la sociedad colombiana y en algún punto da solución a una demanda social que tienen una comunidad en el extranjero. La parte de la innovación está incluida al momento de diseñar la forma en que se

va a presentar la feria, saber quiénes la van a componer, hacer un estudio de las entidades más importantes o de mayor relevancia para los asistentes que esperan por ella año tras año. Esto, sin dejar de lado estudiar la vía por la que se difunda la actividad en todos los territorios de interés, delimitando los resultados que se pretenden alcanzar y así poder hacerla cada vez mejor en todas sus presentaciones.

DESARROLLO

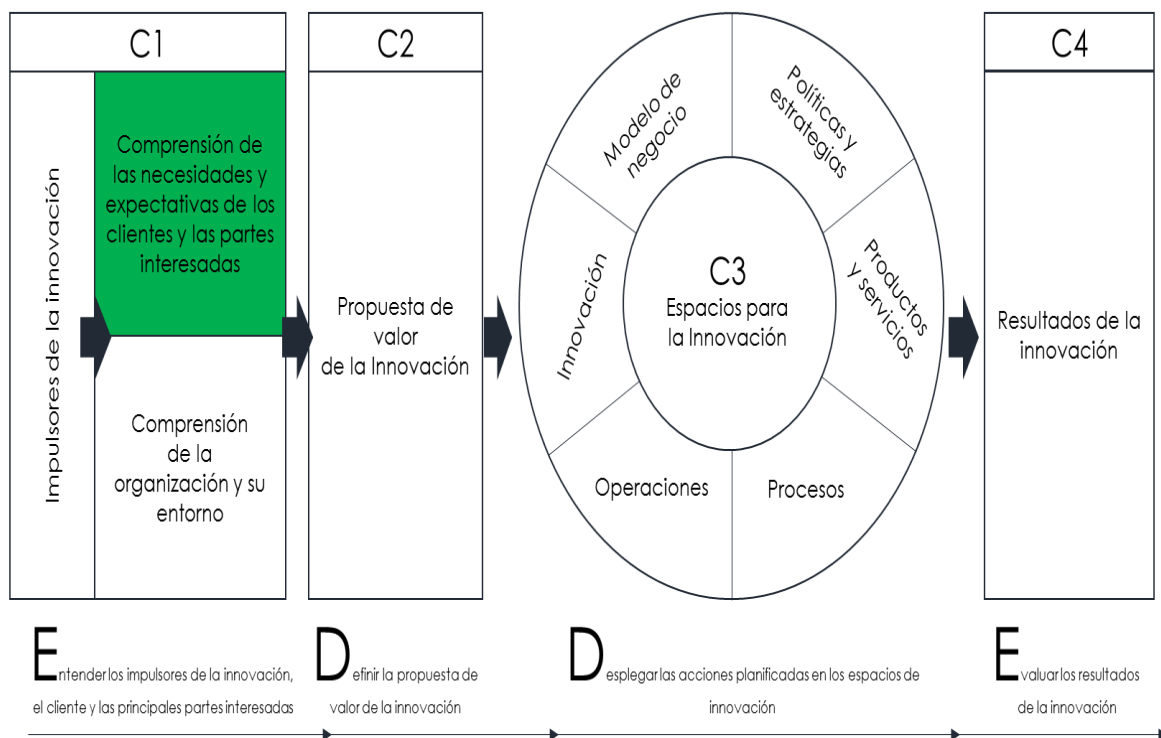
El llamado bien común se refiere a que todos en la medida de lo posible estén satisfechos y gocen de bienestar, representa una ganancia colectiva de calidad de vida en una comunidad o sociedad, la cual está compuesta por una variedad de actores tanto individuales como grupales que son participes de forma directa e indirecta en las políticas públicas. Según (Ruiz, D. y Canedas, C. "s.f") es posible realizar una división de actores, donde el principal actor sea el Estado o los gobiernos, estando a su lado el mercado o las empresas de la mano privada y la sociedad civil, llamados ciudadanos o clientes en los modelos de gestión de innovación. Las relaciones de incidencia en la participación de las políticas públicas son mayores por parte del sector privado hacia el Estado, que por parte la población en general; este tipo de relaciones también van a ser fundamentales para medir la gestión organizativa y la reacción de las personas, saber cómo implementar los modelos y poder planificar un proyecto de forma adecuada.

El Innovar lleva a querer analizar los clientes, ellos suelen ser la mejor y principal fuente de información en cuanto a las debilidades del producto, y de las demandas insatisfechas; los consumidores pueden lanzar las señales a los productores y contratistas sobre qué elementos de novedad requieren en sus bienes y servicios, así que la priorización de demandas puede resultar un ejercicio efectivo para generar ideas innovadoras de cambio y mejora para los productos y servicios que se requieren. Un instrumento que puede facilitar la toma de decisiones, el análisis de necesidades y el estudio del cliente o beneficiario de una forma clara, eficiente y adecuada es el modelo EMOI que se presenta a continuación.

1. MODELO EMOI

El modelo EMOI permite hacer un diseño basado en innovación a la hora de ofrecer un producto o un servicio dentro de un mercado o situación ya existente, y aunque funciona como un modelo que auxilia el diseño económico, legal, institucional, social o político de un proyecto, este pretende sencillamente innovar sobrepasando las expectativas de quienes exigen las demandas.

Figura 1. Modelo EMOI.



Tomado de: Misión académica internacional en gestión de innovación. UPV.

Como se muestra en la figura 1, el modelo se compone de 4 fases catalogadas de C1 a C4; cada una de estas fases es una división del proceso de manera secuencial donde se busca entender, definir, desplegar y evaluar el desarrollo del proyecto en

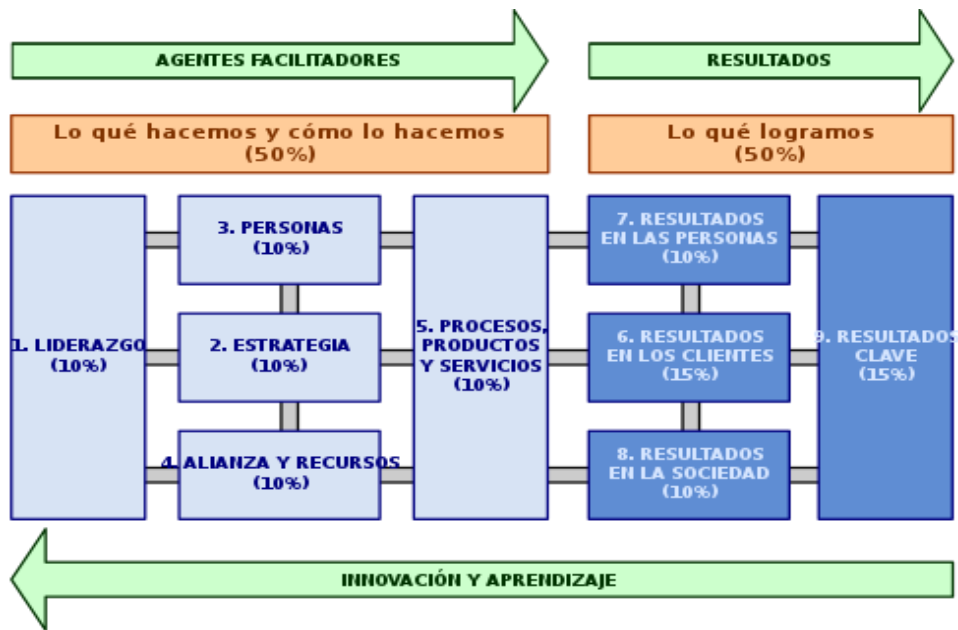
un marco de innovación. El objetivo es que este modelo permita comprender las demandas de innovación y dar una propuesta de valor añadido a las políticas públicas partiendo de estudiar al cliente, a la organización y a la relación que tienen entre sí.

La primera fase del modelo (C1) es esa que busca **entender** al cliente y a la organización, esta fase se basa en comprender las necesidades y expectativas de nuestros clientes o las partes interesadas, es introducir la explicación a los problemas partiendo de un comportamiento social. De nuevo mencionan (Martin, F. et al. 2013) “Cuando se habla de problema no solo hay que tomar en la situación factual (la realidad), sino también el conjunto de creencias, valores y expectativas individuales, grupales o sociales, puesto que son éstas últimas las que terminan por transformar algunos hechos en problemas. Los problemas de políticas públicas son construcciones sociales que reflejan concepciones específicas de la realidad” (citado en Cobb y Elder, 1971).

Cuando se trata de entender a la organización se quiere identificar las potencialidades y falencias en las que se encuentra inmersa, la administración pública a través de su gestión debe medir capacidades y resaltar mejoras para poder innovar, esto quiere decir, que tiene que haber un análisis interno basado en criterios evaluativos de todas sus dependencias.

Dentro del modelo EMOI, el estudio de las organizaciones se realiza por medio del modelo europeo de excelencia EFQM (European Foundation for Quality Managment) figura 2, expuesto enseguida.

Figura 2. Estructura del modelo EFQM de excelencia.



Tomado de: Modelo EFQM.org

El modelo EFQM “es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión apropiado, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia, identificando posibles carencias de la organización y definiendo acciones de mejora” (EFQM model).

Este modelo se desarrolla gracias a nueve criterios donde cinco de ellos son agentes facilitadores y 4 corresponden a resultados, con el fin de identificar la naturaleza del negocio relacionando las actividades que generan una causa y un efecto dentro de los agentes participantes, permitiendo que la organización hable el mismo lenguaje y se proyecte hacia el mismo objetivo; pues sabiendo lo que la organización pretende, es más fácil poder impactar positivamente en el cliente.

(Jabaloyes, J. 2019) El modelo EFQM maneja los criterios de agentes facilitadores como herramientas que a su vez ayudan a hacer un bosquejo de lo que la organización hace, permiten a la organización evaluar criterios de liderazgo como elemento fundamental y funcional de la entidad, determinando la manera en que los

líderes interactúan con las alianzas estratégicas, como gestionan los procesos de cambio en la organización y la forma de relacionarse con todo el personal activo de la misma. El segundo criterio de estrategia, es donde se pretende comprender el rendimiento de la organización y sus necesidades para tener una idea clara de que estrategia planificar para el desarrollo de un proyecto que por naturaleza se adapta a un proceso. El tercer criterio del personal, se refiere a los recursos humanos, quienes componen la organización en su totalidad y como son capacitados para cumplir sus funciones, imponiendo a cada uno objetivos específicos de estricto cumplimiento además de conocer los canales de comunicación entre los empleados. El cuarto criterio es referente a las alianzas y recursos, evalúa las relaciones de la organización con esas alianzas estratégicas y proveedores que ayudan a alcanzar el cumplimiento de una política pública; se evalúan los recursos económicos de la organización que se tienen para la prestación de servicios o la oferta de un producto; por último, se evalúan las instalaciones físicas y la tecnología que se tiene a la mano. En el quinto criterio de acuerdo con los procesos, productos y servicios, se observa como optimizar los recursos recién mencionados al momento de ponerlos en el mercado y distribuirlos a los grupos de interés. En general estos criterios permitirán evaluar los resultados que se están teniendo en los clientes o personas que dinamizan una política pública, los resultados que impactan el personal de la unidad administrativa y los resultados sociales que está generando la organización.

Luego de dar una introducción a lo que la fase más importante del modelo EMOI pretende, se pasa a la segunda fase (C2), donde lo importante es **definir**, después de haber estudiado al cliente y a la organización, cual será esa propuesta de valor innovadora que pretende ser un éxito.

En esta fase es de suma importancia tener claro cuál va a ser esa propuesta de valor añadido, basándonos en que “una cadena de valor es un conjunto de actividades que son realizadas por una empresa para crear valor para sus clientes. La creación de valor crea un valor agregado que conduce a una ventaja competitiva.

A la larga, el valor agregado también genera una mayor rentabilidad para una organización". (Van Vliet, V. 2010).

La administración pública debe estar convencida de haber hecho bien la fase de C1 para pasar a C2, de no ser así hay que asegurarse de volver a la primera fase y replantear dichos estudios recordando que ir de una fase a otra es un paso más hacia el éxito o el fracaso en el planteamiento de un proyecto.

La tercera fase (C3), es **desplegar** todo lo planificado en las dos fases anteriores en distintos espacios fundamentales para el pleno desarrollo y funcionamiento de la política pública a implantar, esta es la fase donde lo proyectado entra en rigor y se convierte en una realidad, es la puesta en marcha de lo que se va a ofrecer, bien sea, un producto, un servicio o ambos en lo que concierne a un modelo de negocio, a la planificación estratégica, al desarrollo de las operaciones y al proceso en sí mismo, como se observa en la figura 1. Correspondiente al modelo EMOI de innovación. (Misión académica Internacional sobre gestión de la innovación, UPV.)

Por último en C4 **evaluar** es uno de los pasos más importantes después de haber ejecutado lo diseñado, se trata de analizar qué tan viable fue lo proyectado, si fue exitoso o no, si cumplió el objetivo e impacto en los resultados esperados desde el momento de la planeación. No solo se debe evaluar al final de la gestión, también durante el proceso.

2. DESARROLLO DEL MODELO EN LA POLÍTICA PÚBLICA

El modelo EMOI está compuesto por herramientas para su pleno desarrollo, que sirven como facilitadoras para hacer que el modelo realmente se active. Para realizar un estudio y comprender al cliente en su totalidad, se deben usar herramientas como matrices de clasificación que en principio definan *quien* es nuestro cliente, analizarlo de la forma más detallada posible al identificar sus gustos, tendencias, orientaciones ideológicas y sexuales, creencias religiosas, apetitos, estrato etc. asegurarse a quien se le está dirigiendo una política pública en especial.

Después de tener claro quién es el cliente, hay que saber *cómo* es el cliente y para esto el mapa de empatía es una herramienta bastante útil, que permite conocer al cliente en profundidad respecto a cómo actúa y cómo responde a distintas situaciones así sea para validar una suposición que la organización tiene de él. No solo basta con saber cómo es el cliente, también es necesario conocer como es la relación que mantiene ese cliente en la actualidad con la administración pública, quien es la que provee los servicios que necesita, determinar cuál ha sido la experiencia previa del individuo con la entidad, pues cuando se conoce la relación que se tiene con el cliente en la actualidad es posible mejorar sus expectativas y esto se estudia con un mapa de experiencia como herramienta; después de saber quién es y como es, se puede saber *qué* necesita. (Montesinos, P. 2019)

La retroalimentación organizacional que se genera a partir de los criterios y resultados del modelo EFQM, va a permitir el desarrollo de la política pública generando nuevos lineamientos en la organización proveedora. Los resultados en los clientes se vincula a la percepción adquirida de ellos, determinando factores como la antigüedad o el grado de repetitividad al que pueden incurrir en el curso de acción de una política pública; los resultados en las personas integrantes de la administración pública se evalúan de acuerdo con los resultados que se tienen ellos respecto a su formación, sueldos y seguridad en el trabajo. Otro criterio importante es ver como la sociedad percibe a la organización y que resultados reales se tienen en el entorno social y económico de la organización, y por último, se evaluarán los resultados de rendimiento de la organización que ayudan a predecir qué resultados se van a tener con respecto a la innovación.

Aplicado este modelo a una problemática social que demanda una política pública innovadora, estos estudios tan concretos facilitan la determinación de: cuales son las necesidades verdaderamente sentidas por una comunidad y quienes en realidad van a salir beneficiados con la creación de una política pública. El secreto para que la gestión de innovación triunfe está en conocer, quién o quiénes según el caso, son los clientes o beneficiarios que van a estar verdaderamente involucrados como

actores directos, muchos proyectos fallan porque van dirigidos a quienes no necesitan de su servicio o de un producto determinado.

Por otro lado, hay unos niveles de innovación para las organizaciones, el primero es el funcional que se refiere a mejorar el proceso administrativo, haciendo cosas nuevas que no tenían antecedentes en la organización mejorando la utilización de recursos disponibles. El segundo es el nivel estructural, basado en encontrar nuevas formas organizativas no convencionales y propiciar un espacio de cambio en donde el reacomodo organizacional de los procesos de toma de decisiones tenga una intencionalidad. El tercer nivel es el comportamental que se refiere a observar las expectativas individuales, las reacciones que genera la reorganización en quienes componen la red de influencias y alianzas que crean estructuras de poder. El cuarto nivel es el relacional, este responde a las nuevas formas de relación entre la organización y la sociedad o entre agentes internos de la estructura organizativa con agentes externos que ejercen influencia para la toma de decisiones (Mendoza y Arellano. 1993).

3. BENEFICOS PARA LA POLÍTICA PÚBLICA

Actores directos e indirectos son las categorizaciones que se le atribuyen a los que se ven beneficiados o en posibles ocasiones damnificados por una política pública. Las organizaciones o entidades estatales también forman parte como actores con el poder de decisión para crear y ejecutar; desde este punto de vista “Todo individuo o grupo social vinculado con el problema colectivo que origina la política pública debe considerarse actor potencial del espacio de la mencionada política, aun si (momentáneamente) es incapaz de emprender acciones concretas durante una o varias de las fases de una intervención pública. De hecho, la pasividad de un actor ya sea voluntaria o resultado de una carencia de recursos o falta de conciencia de determinadas consecuencias de la política, constituye un factor explicativo de la selección de determinada política frente a otras posibles” (Knoepfel, P., et al. 2007).

Cuando se observa que la implementación de una política pública abarca diferentes grupos poblacionales de una sociedad, los alcances de la gestión de innovación van más allá que el mismo cliente específico que se había estudiado en detalle. Suponiendo que se presenten innovaciones en el sector salud es posible que partiendo de esa experiencia se innove en el sector educación, en movilidad, en subsidios entre tantos que estimulan el que hacer de la administración pública como organización del Estado.

Cabe aclarar que todo estudio orientado hacia la implementación de gestión de innovación para la creación y ejecución de políticas públicas, está bajo parámetros de funcionamiento dignos de un sistema democrático, donde el Estado a través de la administración pública u organizaciones estatales, está jerárquicamente organizado y tiene un lineamiento procedimental.

(Eslava, A. 2011) plantea, la posición frente a la garantía de orientaciones que permitan definir claramente cuáles son los alcances específicos y globales de las políticas públicas, poniendo como ejemplo, una política específica para dar atención a jóvenes desescolarizados a través del manejo del tiempo libre y la recreación, con el propósito de contribuir a otro escenario de políticas públicas como lo es la seguridad y la convivencia en la ciudad.

CONCLUSIONES

Poder implementar un proceso de gestión de innovación en el diseño de una política pública requiere generar un valor agregado a lo que se puede considerar como una solución a una problemática social creada por un conjunto de individuos que conforman una sociedad. Las demandas de innovación vienen como una exigencia más, que debe asumir el Estado por medio de sus entidades competentes de la administración pública llamadas durante el ensayo como “organización(es)”, con el fin de generar un impacto positivo en la calidad de vida de las personas.

Siendo el sector público el proveedor de servicios debe tener un enfoque parecido al del sector privado en cuanto a la preservación del cliente a raíz de su satisfacción, cuando hay cierto tipo de relación o interacción entre las dos partes, cuidar al cliente dándole lo que necesita, es lo mismo que cuidar al ciudadano dándole lo que

demanda para que su vida simplemente sea mejor. Para que esto suceda hay que estar en una constante evaluación al interior de la organización u entidad estatal que va a propiciar la política pública; si no hay una retroalimentación con la suficiente autonomía característica de un Estado, difícilmente se va a lograr una mejoría en la calidad de prestación de servicios, pero todo esto puede ser posible gracias al modelo EMOI.

Respetar las fases del modelo EMOI es fundamental para alcanzar el objetivo de innovar, dar uso a las herramientas que permiten estudiar y analizar al cliente y a la organización por medio de suficiente recopilación de información como secreto de toda buena gestión; entendiendo siempre que se debe presentar un cambio y una adaptación al mismo. El modelo EFQM viene a auxiliar al EMOI siendo un modelo de autoevaluación, en definitiva, las entidades deben ser conscientes de sus capacidades para responder a una demanda social si quieren ir creciendo a medida que crecen las problemáticas sabiendo que son imparables o infinitas al menos mientras exista la humanidad y haya un entorno de comunidad.

Una cierta cantidad de ciudadanos definidos como grupos de interés validan la conveniencia de crear políticas públicas, dichos grupos son los actores directos que se verán beneficiados y sin ánimo de excluir, la administración pública está en el deber, si quiere triunfar, de clasificar los clientes o tipos de ciudadanos reuniendo sus principales características sociales y comportamentales que hacen que se acoplen a un grupo poblacional en específico. Innovar dentro de políticas públicas representa a su vez una modernización del Estado, pues una administración pública con poder de innovación demuestra que tiene un personal preparado para hacer los estudios requeridos y aplicarlos de forma segura, recurriendo a la tecnología y la planeación.

Los impactos de innovación en cualquier área sean la social, política, económica, o cultural están hechos para funcionar como hilos conductores entre distintos escenarios, tanto que, si se innova y se responde de buena forma a una demanda social en una de las áreas mencionadas directamente, se puede generar un impacto indirecto en otra área para que esta también se vea beneficiada. No basta solo con

esperar los resultados, la evaluación es la herramienta que le va a determinar a las organizaciones públicas que tan eficientes han sido los procesos y que tan eficaces han sido los resultados esperados.

El modelo EMOI en últimas propone la importancia de implantar formas de evaluación para medir que tan efectiva ha sido la creación de una propuesta de innovación, que en este caso ha sido aplicada a la solución de una demanda o problemática social a través de las políticas públicas; dejando clara la adopción de formas de evaluación de la empresa privada, para mejorar la prestación de servicios por parte de las entidades públicas.

BIBLIOGRAFÍA

- Martin, F. Dufour, G. Amaya, P. 2013. Introducción al análisis de políticas públicas. Buenos Aires, Argentina. Universidad Nacional Arturo Jauretche. Recuperado de: http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/icsya-unaj/20171114040327/pdf_1260.pdf
- Ruiz, D y Canedas, C. "S.F". ¿Qué es una política pública? Universidad Latina de América. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8122BC01AAC C9C6505257E3400731431/\\$FILE/QU%C3%89_ES_UNA_POL%C3%8DTI CA_P%C3%9ABLICA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8122BC01AAC C9C6505257E3400731431/$FILE/QU%C3%89_ES_UNA_POL%C3%8DTI CA_P%C3%9ABLICA.pdf)
- Jabaloyes, J. 2019. Misión académica internacional en gestión de la innovación. Valencia, España, UPV.
- Montesinos, P. 2019. Misión académica internacional en gestión de la innovación. Valencia, España. UPV

- Van Vliet, V. (2010). Análisis de la cadena de valor. Recuperado de: <https://www.toolshero.es/administracion/analisis-de-la-cadena-de-valor/>
- Knoepfel, P., Larrue, C., Varone, F.y Hinojosa, M. 2007. Hacia un Modelo de Análisis de Políticas Públicas Operativo.
- Eslava, A. 2011. El juego de las políticas públicas: reglas y decisiones sociales. Medellín, Colombia. Fondo editorial EAFIT
- Mendoza, E y Arrellano, D. 1993. Análisis de innovaciones exitosas en organizaciones públicas. Una propuesta metodológica.
- EFQM.1999. European Foundation Quality Management. Madrid
- Modelo EMOI - Misión académica internacional en gestión de innovación. UPV.