

Capacidades de innovación en el sector público: una revisión sistemática de literatura*

Innovation Capabilities in the Public Sector: A Systematic Literature Review

Diego Armando Jurado-Zambrano¹ , Sergio Alberto Chica-Vélez² 

¹ Escuela Superior de Administración Pública-Territorial Antioquia, Medellín-Colombia, diego.jurado@esap.edu.co

² Escuela Superior de Administración Pública-Territorial Antioquia, Medellín-Colombia, sergchic@esap.edu.co

Cómo citar / How to cite

Jurado-Zambrano, D. A., y Chica-Vélez, S. A. (2025). Capacidades de innovación en el sector público: una revisión sistemática de literatura. *Revista CEA*, 11(26), e3384. <https://doi.org/10.22430/24223182.3384>

RESUMEN

Objetivo: la presente revisión de literatura tuvo como objetivo analizar cómo se ha abordado el estudio de las capacidades de innovación en el sector público desde el punto de vista de la definición conceptual, los métodos de medición y la agenda para futuras investigaciones.

Diseño/Metodología: la investigación empleó un enfoque cualitativo de alcance descriptivo. Específicamente, se acudió al método Prisma, con el cual se identificaron 56 documentos que fueron revisados a profundidad.

Resultados: Se evidenció que la medición de las capacidades de innovación aún carece de acuerdos que permitan trabajar con variables unificadas, que guíen el diseño de métricas para desarrollar ejercicios de diagnóstico y puesta en marcha de planes para mejorar los procesos de innovación. Las escalas han privilegiado la adopción de métricas propias del sector privado, siendo necesario ajustarlas al contexto del sector público. Por último, la agenda de investigación plantea la necesidad de focalizar cuatro categorías de análisis: crisis y capacidades de innovación, inteligencia colectiva y capacidades de innovación, tecnologías emergentes y capacidades de innovación en el sector público e innovación y capacidades de innovación.

Conclusiones: si bien las capacidades de innovación han sido ampliamente trabajadas en el contexto del sector privado, aún falta por desarrollar más estudios de enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto que ayuden a generar una taxonomía clara sobre la temática en el contexto del sector público, más aún cuando el mismo presenta características particulares que difieren notoriamente del privado.

Originalidad: el estudio aporta a la discusión sobre capacidades de innovación en el sector público, mostrando la necesidad de desarrollar trabajos que aboguen por considerar contextos de países emergentes, las particularidades del sector público y la unificación de un modelo general que sirva como referencia para futuros trabajos académicos y empíricos.

Palabras clave: innovación pública, capacidades de innovación, sector público, capacidades organizacionales.

* Este artículo es derivado del proyecto de investigación con código E2_2023_6 financiado por la Escuela Superior de Administración Pública.

Highlights

- Las capacidades de innovación en el sector público requieren de mayor profundización conceptual.
- Se requieren escalas de medición de capacidades de innovación para el sector público.
- Es necesario explorar investigaciones que combinen capacidades de innovación y la gestión de crisis, inteligencia colectiva y tecnologías emergentes.

ABSTRACT

Objective: This review analyzes how innovation capabilities in the public sector have been studied, with a focus on conceptual definitions, measurement methods, and directions for future research.

Design/Methodology: A qualitative, descriptive approach was adopted. Specifically, using the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) method, 56 relevant documents were identified and thoroughly examined.

Findings: A lack of consensus on how innovation capabilities are measured hinders the development of unified variables that could inform the design of diagnostic tools and the implementation of strategies aimed at improving innovation processes. Also, existing measurement scales tend to rely on metrics derived from the private sector, which underscores the importance of adapting them to the dynamics of the public sector. Finally, the proposed research agenda points to four key areas for further exploration: crises and innovation capabilities, collective intelligence and innovation capabilities, emerging technologies and innovation capabilities in the public sector, and innovation and innovation capabilities.

Conclusions: While innovation capabilities have been widely explored in private-sector contexts, there is still a pressing need for qualitative, quantitative, and mixed-method studies to support the development of a clear taxonomy within the public sector. This is particularly important given the distinct characteristics of public organizations, which differ significantly from those of their private counterparts.

Originality: This study contributes to ongoing discussions on innovation capabilities in the public sector by emphasizing the importance of research that considers the contexts of emerging countries, acknowledges the sector's particularities, and advances the development of a unified model to guide future academic and empirical efforts.

Keywords: public innovation, innovation capabilities, public sector, organizational capabilities.

Highlights

- Innovation capabilities in the public sector require further conceptual refinement.
- Dedicated measurement scales are needed to assess innovation capabilities in the public sector.
- There is an opportunity to explore intersections between innovation capabilities and areas such as crisis management, collective intelligence, and emerging technologies.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones públicas experimentan una gran presión para desarrollar soluciones innovadoras con el fin de mejorar los servicios públicos con un rango de recursos limitados (Lambert, 2013; Chang et al., 2025). De manera que casi que se ven obligadas a innovar para optimizar el abordaje de unos problemas sociales que son complejos (Ansell et al., 2020). En este sentido, la innovación se ha convertido en un tema central de estudio en la administración pública y las políticas públicas (De

Vries et al., 2016; Demircioglu y Audretsch, 2017; Criado et al., 2023; Gullmark, 2021) y se presenta un crecimiento significativo de la investigación alrededor del tema (Lewis et al., 2017). Los académicos coinciden en que la innovación es fundamental para mejorar la capacidad del sector público al enfrentar los desafíos propios de la administración pública (Osborne y Brown, 2011; Moussa et al., 2018). La innovación tiene el potencial de incrementar la eficacia y de fomentar las capacidades de resolución de problemas en las organizaciones del sector público (De Vries et al., 2016). Además, la innovación puede aumentar el desempeño organizacional (Damanpour et al., 2009; Huynh et al., 2024) y la productividad (Arundel et al., 2015) y por lo tanto la legitimidad y confianza en las organizaciones públicas (Lægreid, et al., 2011). En el mismo sentido, Gullmark (2021) y Arundel et al. (2019) sostienen que las innovaciones del sector público ayudan a las organizaciones a aumentar su eficiencia y eficacia, enfrentar los desafíos sociales y económicos que surgen constantemente (Torfing, 2019; Lidman, 2024) y a responder a las presiones y expectativas de múltiples partes interesadas (Sørensen y Torfing, 2019).

La innovación requiere de un conjunto de elementos habilitadores que en última instancia terminan consolidando rutinas de alto valor (Gómez Muñoz y Moreno Romero, 2021), y con estas, capacidades que las organizaciones públicas despliegan a través de sus procesos organizacionales, así como en la relación con los diferentes grupos de interés (Trivellato et al., 2020; Bryson et al., 2007). Se enfatiza en que una clave esencial en el éxito de las organizaciones del sector público es identificar y desarrollar capacidades con el fin de producir, a un costo razonable, el mayor valor público para las partes interesadas. Sin renovarse continuamente a través de capacidades dinámicas, les resultará difícil responder de manera efectiva a los cambios en sus entornos (Piening, 2013).

El abordaje de los temas de las capacidades, y en concreto las de innovación, no ha tenido igual desarrollo que en las organizaciones privadas. La capacidad de generar innovación es un recurso que se puede desarrollar rompiendo los silos organizacionales, impulsando procesos de innovación interpretativa, utilizando a los clientes y empleados como fuentes de innovación y facilitando el aprendizaje organizacional (Janssen et al., 2011). La literatura ofrece una imagen relativamente estática y fragmentada de los procesos de innovación en las organizaciones del sector público (Gullmark, 2021). Como lo menciona Clausen et al. (2020), se le ha prestado poca atención en el contexto del sector público. La investigación en el campo durante las últimas dos décadas ha proporcionado evidencia de la capacidad de innovación de las organizaciones del sector público (De Vries et al., 2016), pero aún su importancia no ha sido examinada sistemáticamente (Klein et al., 2013). Es por esto que el presente documento pretende analizar cómo se han estudiado las capacidades de innovación en el sector público, desde el abordaje conceptual y la forma como se han medido las mismas. Así, también, el artículo presenta las futuras líneas de investigación que orientarán el campo de estudio. Metodológicamente, la investigación empleó un enfoque cualitativo de alcance descriptivo. Se aplicó el método Prisma, mediante el cual se logró identificar 56 documentos, publicados en revistas de alto impacto, que fueron analizados a profundidad.

Los resultados de este estudio son relevantes debido a que permiten evidenciar la existencia de un vacío de conocimiento relativo a la comprensión conceptual sistemática y contextualizada de las capacidades de innovación en el sector público. Cuando se habla de sistemática y contextualizada, es porque, aunque existen trabajos como los referenciados en la presente revisión de literatura, estos en su mayoría retoman conceptos del análisis de capacidades de innovación del sector privado, siendo necesario que las mismas se analicen frente a teorías y particularidades propias de la administración pública desde contextos institucionales comparados.

El presente artículo se estructura de la siguiente forma. En primera instancia se hace una revisión conceptual de las categorías de análisis de interés para la presente revisión, las cuales estuvieron dadas por: la innovación en el sector público, las capacidades organizacionales y las capacidades de innovación. Posteriormente, se presenta la metodología, en la cual se describen las etapas propuestas en el método Prisma. En la sección de resultados, se tienen tres acápites que responden

a cada una de las preguntas de investigación que se pretende cubrir desde la revisión. Finalmente, se presentan algunas reflexiones a manera de discusión y conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

Innovación pública

La innovación se ha convertido en un tema central de estudio en la administración pública y las políticas públicas (De Vries et al., 2016; De Vries et al., 2018; Lapuente y Suzuki, 2020; Hartley et al., 2013; Demircioglu y Audretsch, 2017). El Manual de Oslo define la innovación como la introducción de un nuevo, significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (OECD y Eurostat, 2005). Si bien esta definición ha sido diseñada para el contexto de empresas privadas, también tiene aplicabilidad en el sector público. Las definiciones de innovación en el sector público coinciden en que debe existir novedad, ya sea en los bienes o servicios que generan las organizaciones públicas, en los procesos para la prestación de los mismos (Meijer, 2018; Bloch, 2011; Al-Noaimi et al., 2021) o en las estructuras de gobernanza necesarias para la generación de valor público (De Vries et al., 2016). Bloch (2011) agrega que la innovación también puede darse en la forma en que una organización pública se comunica con los usuarios y demás grupos de interés.

Para que la innovación en el sector público pueda agregar valor público requiere de cambios en las formas de hacer las cosas o entregar los productos finales, por ende, implica procesos de aprendizaje. Para esto se requieren nuevos conocimientos y nuevas habilidades de gestión o procesos, que representan una discontinuidad con el pasado (Al-Noaimi et al., 2021). Es en este escenario donde las capacidades organizacionales cobran sentido, dado que una gestión adecuada de las mismas puede ayudar a propiciar los procesos de innovación. Se podría decir que, en este sentido, la innovación posibilita las condiciones para implementar políticas públicas y reformas estructurales, mejora los procesos de trabajo internos y los sistemas de gestión y la prestación de servicios públicos (Ali et al., 2021), pero también impacta los productos finales que se ofertan a los grupos de valor.

Capacidades organizacionales

Grant (1991) menciona que una capacidad es una rutina o una serie de rutinas que interactúan. Las rutinas organizacionales se refieren a un patrón repetitivo y reconocible de acciones interdependientes que involucran a múltiples actores (Feldman y Pentland, 2003). Por su parte, Renard y St-Amant (2003) definen las capacidades organizacionales como la habilidad o aptitud de la organización para realizar sus actividades productivas de una manera eficiente y efectiva mediante el uso, la combinación y la coordinación de sus recursos y competencias a través varios procesos creadores de valor, según los objetivos que haya definido previamente. En la misma línea, Teece et al. (1997) sostienen que las capacidades organizacionales son la capacidad de una empresa para utilizar y combinar de manera efectiva sus recursos internos y externos buscando lograr sus objetivos estratégicos y tener éxito en un entorno competitivo.

Las características de las capacidades organizacionales son las siguientes (Barney, 1991): i) Son intangibles y no se pueden imitar fácilmente por otras empresas; ii) son valiosas, es decir, le permiten a la organización obtener una ventaja competitiva sostenible; iii) son sustentables en el tiempo, es decir, no son fáciles de reemplazar o replicar por otras empresas; y, iv) son específicas de la organización y no pueden ser adquiridas en el mercado.

Desde la teoría de recursos y capacidades, se sostiene que los recursos y capacidades de una organización son las fuentes de su ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991). Esto debe ser analizado de manera diferenciada en el contexto del sector público, dado que la mayoría de las organizaciones públicas no compiten por diferenciarse y obtener una mayor participación en el mercado y la generación de utilidades. Estas tienen su foco en la generación de una serie de valores públicos, tales como los planteados por Jørgensen y Bozeman (2007), para los que interesan aspectos como los beneficios generados a la sociedad; valores asociados con la transformación de los intereses de las partes interesadas; aquellos asociados a la relación del gobierno y la administración pública con la ciudadanía, y con el medio ambiente en general; así como aspectos de orden interno en las organizaciones públicas tales como la eficiencia, la eficacia, la efectividad y las condiciones de los empleados públicos.

Capacidades de innovación

Las organizaciones del sector público necesitan innovar para crear valor público de manera más eficiente o mejor, a menudo en respuesta a la escasez de recursos (Moore, 1995). Al igual que sus contrapartes privadas, la capacidad de innovación es una de las capacidades organizacionales importantes en el sector público (Pang et al., 2014). La innovación se ocupa esencialmente del desarrollo (creación) o utilización (adopción) de nuevos pensamientos o prácticas (O'Toole, 1997). A través de la innovación, las organizaciones pueden ser más eficientes, reducir costos y mejorar la calidad de sus productos y servicios, a través de la reorganización, combinación de nuevos recursos o recombinación de recursos en una nueva manera (Tsai y Ghoshal, 1998).

Es innegable la importancia de las capacidades para posibilitar la innovación en las organizaciones del sector público (Pablo et al., 2007; Klein et al., 2013). Los estudios previos definen la capacidad de innovación como una capacidad dinámica organizacional que estimula las actividades de innovación continua y el cambio estratégico (Schilke et al., 2018). La capacidad de innovación en las organizaciones del sector público puede definirse como la capacidad de los gerentes del sector público, y otras partes interesadas clave dentro de las organizaciones para hacer ajustes continuos en la asignación de recursos y desarrollar nuevos pensamientos (Eisenhardt y Martin, 2000; Pablo et al., 2007). Por su parte, Lewis et al. (2017) afirman que la capacidad de innovación se define como un conjunto de condiciones que apoyan la innovación o proporcionan una infraestructura de apoyo, es decir, el conjunto de factores que permiten que se produzca la innovación o (más positivamente) la alientan activamente.

Según Yam et al. (2004), se podrían definir las capacidades de innovación como un grupo de características propias de las organizaciones, entendidas como capacidades o habilidades mediante las cuales se puede lograr un mejor desempeño competitivo, a través de su correcta gestión. Las capacidades o habilidades de las que se habla en la anterior definición requieren de rutinas de alto valor, es decir, aquellas que realmente agreguen valor a la gestión organizacional, las cuales se desarrollan de manera sistémica. El carácter de las rutinas lleva a que las organizaciones puedan capitalizar el aprendizaje, haciendo el proceso de cambio e innovación más efectivo y menos costoso en el tiempo (Zahra y George, 2002). Así como las capacidades de innovación son sistémicas, también son dinámicas, es decir, deben ajustarse constantemente para ser rutinas de alto valor. En este orden de ideas, el desarrollo de capacidades dinámicas le posibilita a la organización innovadora formular e implementar exitosamente estrategias orientadas a la innovación, buscando construir ventajas competitivas duraderas (Robledo et al., 2010).

Las organizaciones con una capacidad de innovación mejor desarrollada no solo pueden tener más éxito en el proceso de innovación, sino que también pueden ser mejores en la obtención exitosa de recursos externos, mejorando aún más la capacidad para innovar e influir positivamente en el desempeño (Clausen et al., 2020).

3. METODOLOGÍA

La revisión sistemática de literatura es un método que identifica, evalúa y analiza los estudios primarios publicados para responder a preguntas de investigación específicas (Staples y Niazi, 2007). Las revisiones sistemáticas de literatura, según Paul y Rialp Criado (2020), se pueden clasificar en términos generales como basadas en el dominio, la teoría o en el método. El presente trabajo empleó una revisión basada en el dominio de conocimiento o temáticas en general.

Se utilizó el método *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) para seleccionar e incluir documentos de forma sistemática, transparente y objetiva (Liberati et al., 2009). El método Prisma se encuentra entre las pautas utilizadas con mayor frecuencia para realizar la escogencia de la muestra en revisiones sistemáticas (Hiebl, 2021). En la Figura 1 se esboza el protocolo de investigación para la revisión de literatura, el cual tienen el objetivo de documentar el procedimiento a seguir, aumentando así la confiabilidad de la investigación (Yin, 2018).

Para asegurar la calidad de los documentos recuperados se acudió al ranking propuesto en el *Academic Journal Guide* (AJG) del *Chartered Association of Business Schools* (ABS) (Chartered Association of Business Schools, 2023). Se consideraron los artículos publicados en revistas del ranking ABS (Cortes y Herrmann, 2021) en los niveles 4*, 4, 3 y 2, esto con la finalidad de recuperar aquellos archivos publicados en revistas de alto impacto. A continuación, se detallan los pasos seguidos en el desarrollo de la revisión de literatura conforme lo señalado en la Figura 1.

Identificación

En primera instancia se procedió a formular las preguntas de investigación para la revisión de literatura. Considerando que especificar las preguntas de investigación es la parte más importante de cualquier revisión (Software Engineering Group School of Computer Science and Mathematics Keele University y Department of Computer Science University of Durham, 2007), las preguntas que orientaron la presente fueron las siguientes: i) ¿Cómo se ha definido conceptualmente la capacidad de innovación en el sector público? (ii) ¿Cómo se han medido las capacidades de innovación en el sector público? (iii) ¿Cómo se proyecta la agenda de investigación con relación a las capacidades de innovación en el sector público?

Hiebl (2021) plantea tres atributos deseados para la escogencia de las muestras en las revisiones de literatura, los cuales están dados por el carácter estructurado del ejercicio, la integralidad y la transparencia del método. El carácter estructurado de la revisión de literatura se logró al emplear el método Prisma, el cual permite llevar a cabo la misma de manera ordenada y metódica. Para garantizar la integralidad, la recuperación de documentos se realizó desde fuentes confiables y de alto impacto como las bases de datos Web of Science y Scopus (Software Engineering Group School of Computer Science and Mathematics Keele University y Department of Computer Science University of Durham, 2007). En cuanto a la transparencia, el esquema presentado en Figura 1 muestra el proceso seguido para obtener la muestra final de documentos que fueron revisados a profundidad.

La ecuación de búsqueda consideró tres grupos de palabras clave, así: *innov* AND (capab* or capacit*) AND (public sector OR public administration OR public management)*. Las palabras clave propuestas para la búsqueda resultaron de una revisión inicial de documentos consultados en la base de datos Scopus, para lo cual se analizó el grado de recurrencia en su uso en publicaciones relacionadas con los temas de la presente investigación. La ecuación de búsqueda también consideró otros criterios de inclusión y exclusión. Con relación al tipo de documento, únicamente se incluyeron artículos de investigación (Ar) y revisiones de literatura. No se tuvo una ventana de observación específica para la recopilación y el análisis de documentos, y la búsqueda se ajustó a

coincidencias de las palabras clave en el título, el resumen y las palabras clave de cada artículo. Algunas de las palabras clave utilizadas se introdujeron acompañadas de los comodines comillas (""), con lo cual se buscaba identificar estudios que hubieran empleado los conceptos de manera conjunta. Así también se empleó el asterisco (*) para efectos de ampliar las posibilidades de recuperación. Una vez aplicados los criterios, desde la ecuación de búsqueda, se procedió a eliminar los duplicados, con el fin de ajustar la base de datos inicial.

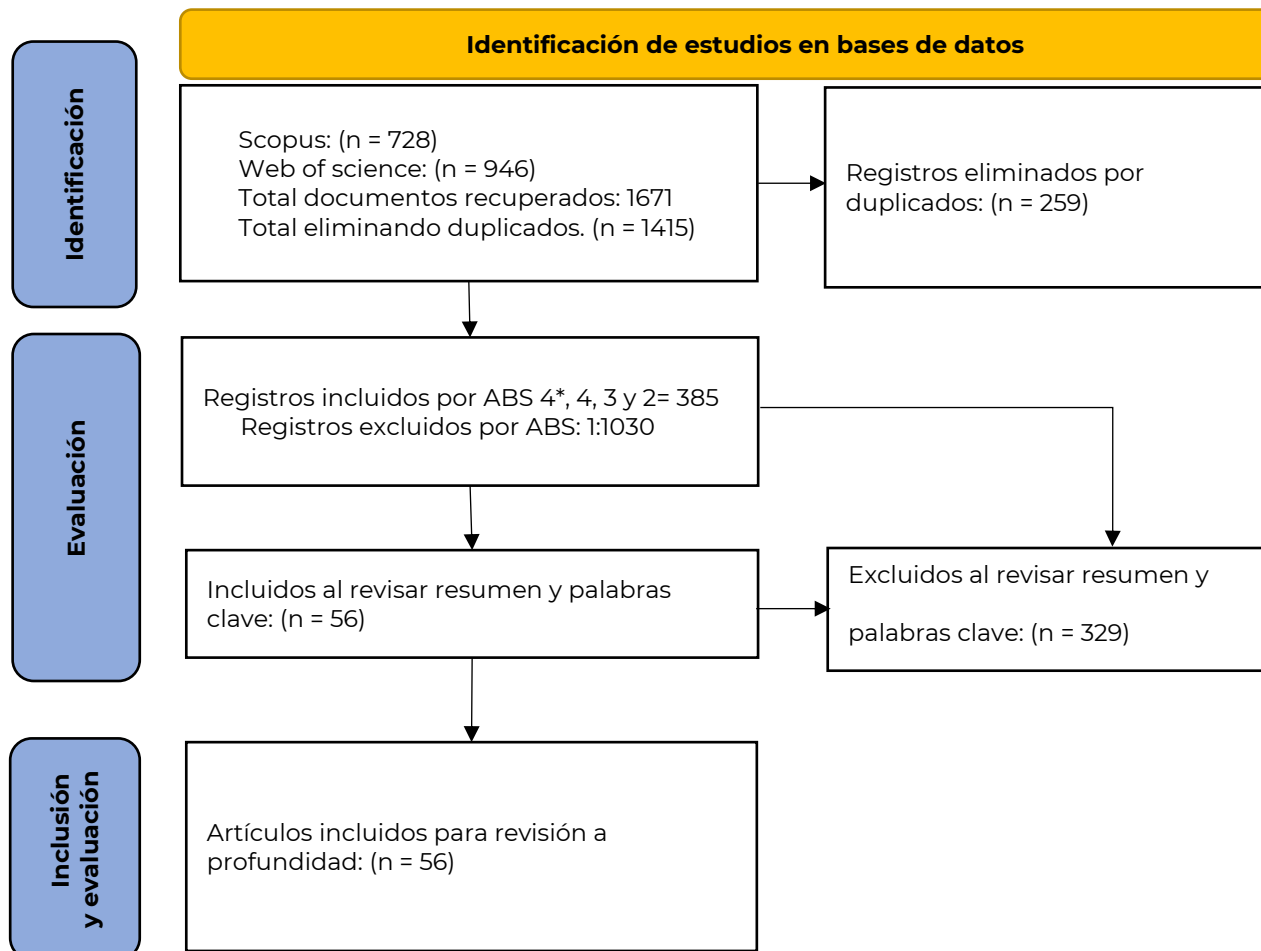


Figura 1. Protocolo PRISMA para revisión sistemática de literatura

Figure 1. PRISMA statement for systematic literature reviews

Fuente: adaptado a partir de Page et al. (2021).

Evaluación

De manera posterior, para cada artículo se identificó la clasificación de la revista basándose en los niveles que considera el ranking ABS 2023. Para la investigación se consideraron aquellos artículos publicados en revistas que estuvieran en los niveles 2, 3, 4 y 4* del ranking en cuestión. Seguidamente, se consolidó el total de artículos que podrían ayudar a responder las preguntas de investigación, tal como se señala en la Figura 1.

Posteriormente, cada artículo incluido fue revisado desde el título y el resumen para evaluar si se cumplen los criterios básicos de selección y eliminar aquellos artículos que quedaron fuera de alcance (Adams et al., 2006). En este paso se realizó una revisión en doble instancia por parte de los autores. El proceso de selección fue colaborativo por parte de los autores, a través de discusiones sobre los artículos que se considera contribuyen o no a responder las preguntas de investigación (Combs et al., 2010).

Inclusión y evaluación completa

Se analizaron los textos completos en función de las preguntas de investigación planteadas para la revisión sistemática de literatura. La revisión a profundidad permitió identificar aspectos genéricos tales como enfoque, tipo (empírico, conceptual), alcance, filiación, etc., de cada artículo. Para el análisis de la información se empleó la técnica de codificación abierta y axial. La codificación es el modo en que se define de qué tratan los datos que se están analizando (Gibbs, 2012). Los códigos son etiquetas para asignar unidades de significado a la información descriptiva durante un estudio (Basit, 2003). Al realizar la lectura a profundidad de cada uno de los artículos incluidos se tuvieron en cuenta las dos preguntas que orientan la revisión de literatura. Sus respuestas se convirtieron en los códigos de primer orden, los cuales posteriormente se convirtieron en las categorías de análisis principales para responder las preguntas planteadas en la revisión.

4. RESULTADOS

Este acápite se divide en cuatro momentos. Inicialmente, se presenta información general que permite caracterizar, de manera general, los documentos incluidos. En segunda instancia, se presentan las definiciones desarrolladas alrededor de las capacidades de innovación. En tercer lugar, se analizaron los documentos que presentaron algún tipo de metodología para la medición de las capacidades de innovación en el sector público. Finalmente, se presenta la agenda de investigación que podría orientar el estudio de las capacidades de innovación en el sector público.

Características de los documentos

Las investigaciones muestran que la innovación ha sido parte de las agendas de modernización del sector público durante las últimas dos décadas aproximadamente (Dodaro, 2023). Esto es coherente con el número de publicaciones y la distribución por año identificados en la presente investigación, tal como se observa en la Figura 2. Si bien estos no son datos totales, dado que se excluyeron un número considerable de manuscritos, sí brindan una idea del crecimiento en el número de publicación a partir del año 2018, año desde el cual se concentra el 70 % de los documentos revisados.

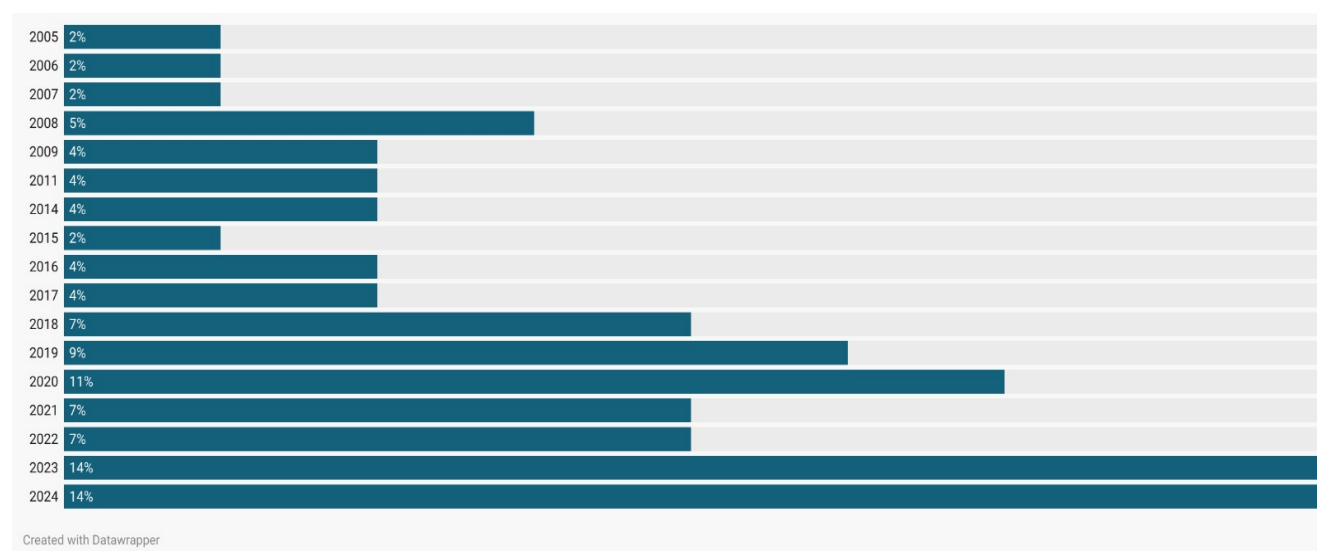


Figura 2. Publicaciones por año

Figure 2. Publications per year

Fuente: elaboración propia.

Del total de artículos, el 93 % fue de carácter empírico, primando principalmente aquellos de enfoque cualitativo (50 %) y alcance correlacional (45 %) (ver Tabla 1). Aunque hubo un número considerable de estudios de alcance correlacional, estos no se focalizaron directamente en la medición de las capacidades de innovación, sino que incluyeron esta como una variable medida juntamente con otras tales como el liderazgo, el rendimiento organizacional, el conocimiento, otros tipos de capacidades, aprendizaje organizacional, entre otras. Esto podría llevar a considerar que en futuros ejercicios se prioricen métodos cualitativos y mixtos para seguir profundizando el estudio de las capacidades de innovación en el sector público, desde el punto de vista de su configuración y su forma de medición, aún más cuando el sector público presenta características propias.

Tabla 1. Diseño metodológico de los documentos seleccionados

Table 1. Methodological design of the selected documents

Ítem	Número (n = 56)	%
Diseño de los estudios		
Conceptual	4	7 %
Empírico	52	93 %
-Cualitativo	28	50 %
-Cuantitativo	26	46 %
-Mixto	2	4 %
Alcance del estudio		
-Descriptivo	14	25 %
-Exploratorio	17	30 %
-Correlacional	25	45 %

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al lugar geográfico donde se desarrolló el estudio, se observa una amplia concentración en Europa (ver Figura 3 y 4) donde se enfocó el 79 % de los estudios. Países como Alemania, Países Bajos, Reino Unido, España, Dinamarca, Finlandia y Suiza fueron considerados con mayor frecuencia para la recolección de datos. De igual forma, se observa una participación considerable en países asiáticos como la India y Corea del Sur.

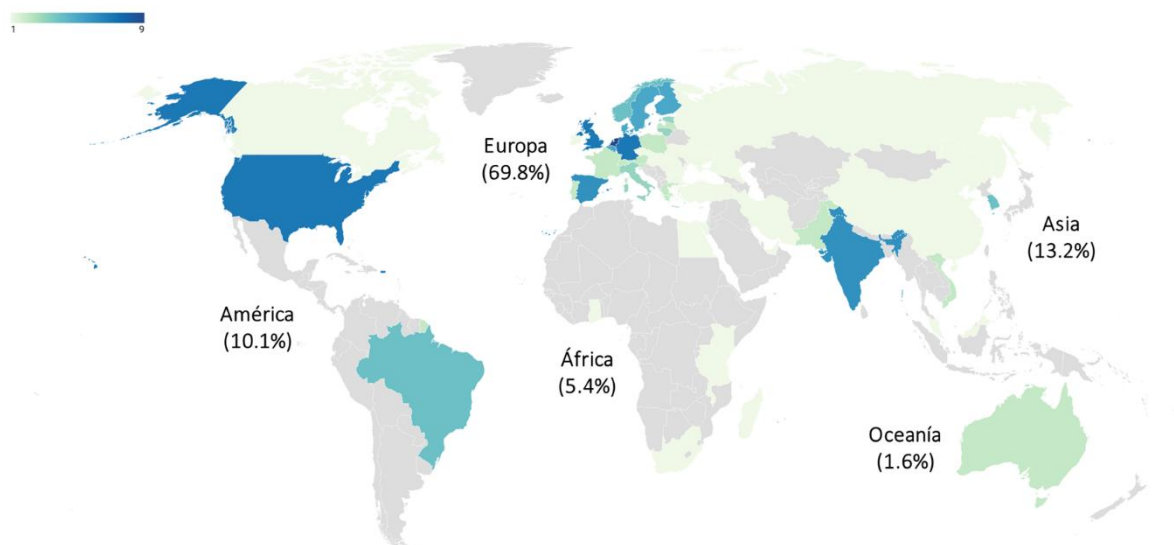


Figura 3. Distribución de estudios por región

Figure 3. Distribution of studies by region

Fuente: elaboración propia.

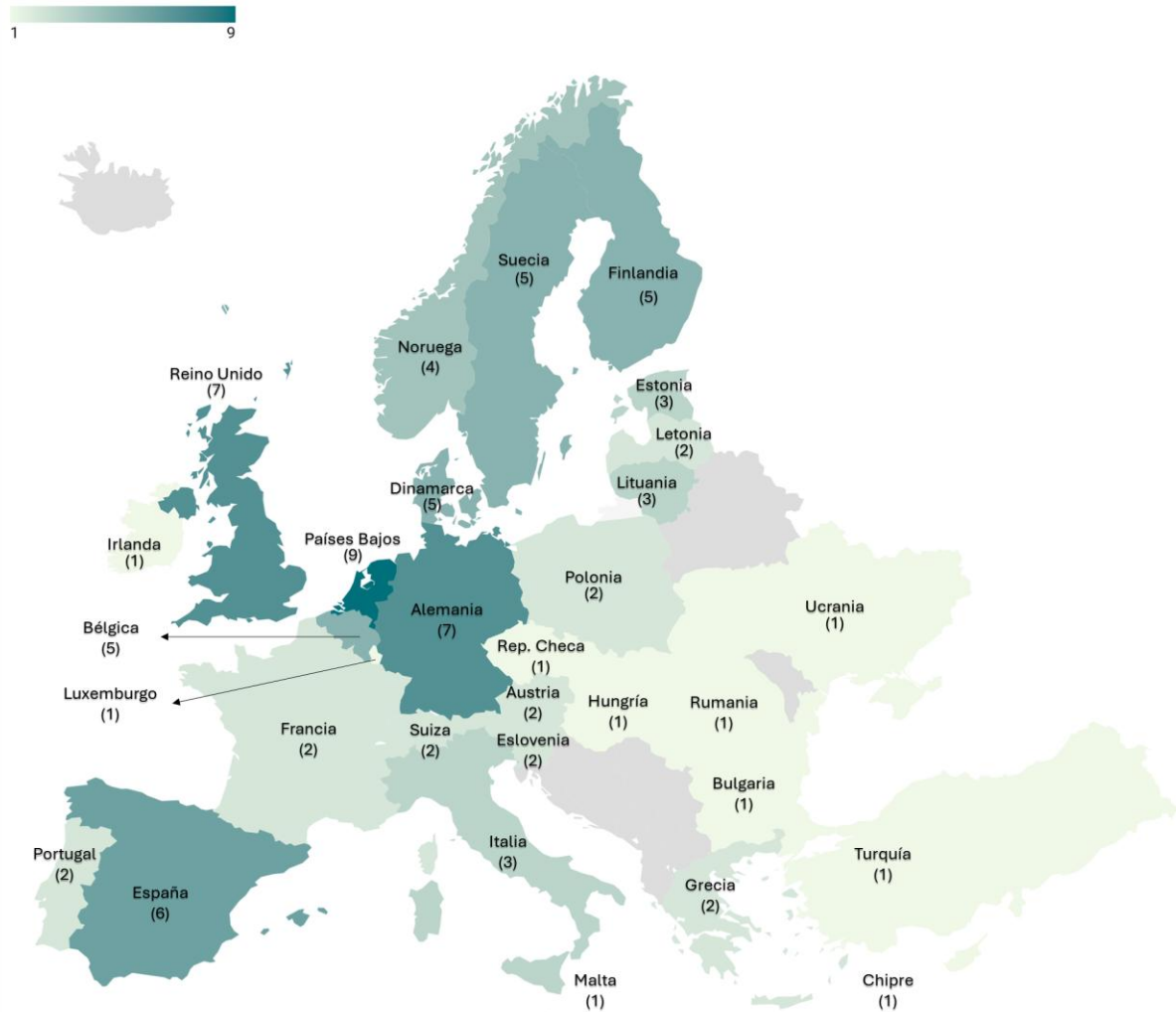


Figura 4. Estudios centrados en la región Europa

Figure 4. Studies centered on the European region

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la filiación de los autores (ver Figura 5), se tiene que el 52% de los mismos tienen vínculos con entidades europeas, seguidas por Asia, Norteamérica y Oceanía. Los datos anteriores muestran que los temas de innovación, y, específicamente, de capacidades de innovación han tenido mayor grado de discusión en países desarrollados, mostrando así claras oportunidades de análisis en contextos de países emergentes como los latinoamericanos.

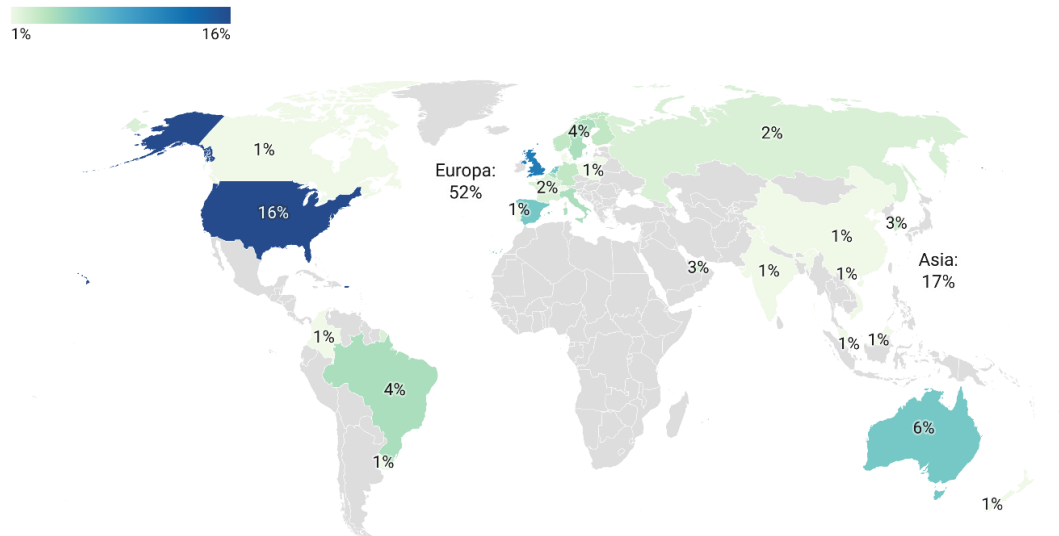
**Figura 5. Filiación de los autores**

Figure 5. Author affiliations

Fuente: elaboración propia.

El mapa clúster (ver Figura 6) se construyó a través de VOSviewer utilizando la información consignada en los resúmenes de los 56 documentos incluidos en la revisión de literatura. En el mapa se identifican siete clústeres, los cuales de manera apriorística brindaron una idea sobre los focos de discusión alrededor de las capacidades de innovación en el sector público. El clúster más relevante se relaciona con el tema de capacidades en el sector público, sobre de cual se han discutido temas como capacidades dinámicas, organizacionales, capacidades y su relación con la prestación de servicios. Otro clúster tiene que ver específicamente con la adopción de las capacidades de innovación, en el que se abordaron temáticas tales como el liderazgo de los gerentes públicos en los gobiernos locales.

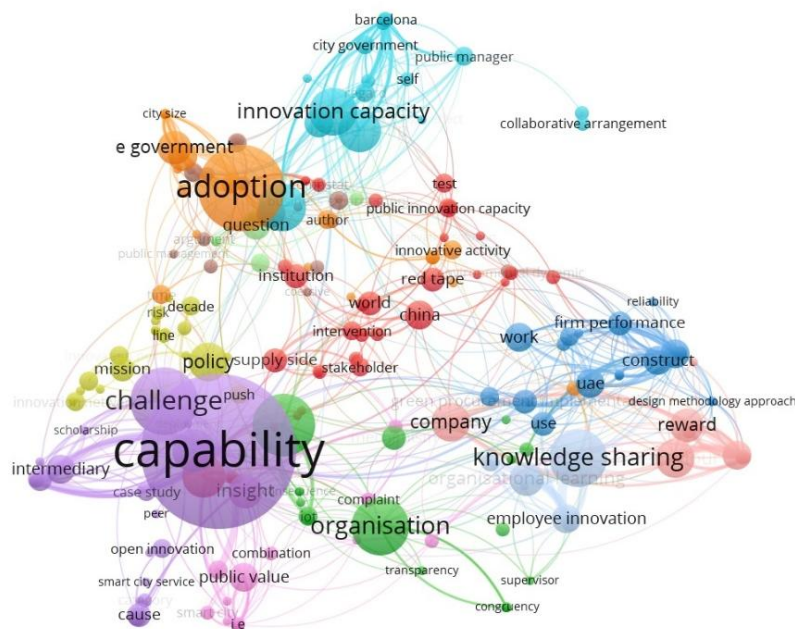
**Figura 6. Mapa de clústeres a partir de resúmenes de documentos incluidos**

Figure 6. Cluster map based on the abstracts of included documents

Nota: se toman las palabras que se repiten al menos 2 veces.

Fuente: elaboración propia.

Definiendo las capacidades de innovación

En los documentos revisados es posible identificar las definiciones que se consignan en la Tabla 2. Algunas de las definiciones, como por ejemplo las de Al-Noaimi et al. (2021) y Gullmark y Clausen (2023) son propuestas por los autores para sus trabajos específicos. Así también, definiciones como las propuestas por Teece (2016) son retomadas a partir de contextos de empresas del sector privado.

Tabla 2. Definiciones de capacidades de innovación

Table 2. Definitions of innovation capabilities

Definición	Autor
Capacidad de una organización para innovar continuamente detectando y aprovechando oportunidades empresariales y transformando la organización para explotar estas oportunidades en beneficio de la organización y su ecosistema.	Teece (2016)
Surge de capacidades organizacionales dinámicas, es decir, un conjunto de rutinas, procesos, herramientas y estructuras que estimulan la innovación.	Gullmark y Clausen (2023)
Las capacidades de innovación se refieren a las habilidades y los recursos necesarios para que los individuos y las organizaciones del sector público puedan innovar. Esto incluye la capacidad de liderazgo, la capacidad de colaboración, la capacidad de gestión de recursos, la capacidad de adaptación y la capacidad de aprendizaje.	Al-Noaimi et al. (2021)
Los estudios anteriores definen la capacidad de innovación como una capacidad dinámica organizacional que estimula actividades de innovación continua y cambio estratégico.	Schilke et al. (2018)
Conjunto de condiciones que apoyan la innovación o proporcionan una infraestructura de apoyo; es el conjunto de factores que permiten que se produzca la innovación o (más positivamente) la alientan activamente.	Lewis et al. (2017)
Son las habilidades y capacidades necesarias para la coevaluación efectiva de los servicios públicos inteligentes. Esto incluye habilidades de gestión de las partes interesadas y capacidades de evaluación.	Paskaleva y Cooper (2018)
Capacidad de generar e implementar nuevas ideas para problemas públicos. Esto incluye la capacidad de conectar y facilitar la colaboración, la capacidad de combinar la explotación y la exploración, y la capacidad de absorber nuevos conocimientos y continuar aprendiendo.	Meijer (2018)
Recursos, procesos y estructuras que permiten a una organización innovar.	Chen et al. (2020)
Capacidad de la organización para desarrollar y aplicar diferentes tipos de innovación, como la innovación de productos, mercado, procesos, comportamiento y estrategia.	Pučétaité et al. (2016)
Capacidad de un Estado para desarrollar e implementar políticas de gobierno electrónico, teniendo en cuenta la calidad de las políticas, su alcance, sofisticación y si los adoptantes continúan manteniéndose al día con los desarrollos de vanguardia en el campo.	Tolbert et al. (2008)
Nivel de recursos humanos y financieros que posee un Estado para apoyar la innovación.	Hall (2007)

Fuente: elaboración propia.

Como se evidencia en los conceptos de la Tabla 2, no existe un consenso en la definición de capacidades de innovación en el sector público. Las mismas podrían ser comprendidas como una combinación estratégica de rutinas, herramientas, recursos y estructuras que favorecen los procesos de innovación en los asuntos públicos, pudiendo ser aportadas por cualquiera de los actores que participan en los esquemas de gobernanza. De otro lado, en los conceptos presentados en la Tabla 2 es posible identificar que las capacidades de innovación tienen un elemento en común: para que se puedan configurar se deben considerar los recursos tanto tangibles como intangibles con los que cuenta la organización. Los recursos también son analizados como habilitadores, o habilitantes, que favorecen el desarrollo de las innovaciones en las organizaciones públicas.

Las capacidades de innovación, al ser rutinas de alto valor, requieren de un conjunto de elementos habilitantes para poderse conformar y desarrollar (Gullmark y Clausen, 2023). La capacidad de innovación de cualquier organización está relacionada con el entorno en el que se encuentra y con sus estructuras y procesos internos (Lewis et al., 2017). La ausencia de los mismos, o incluso factores de orden contextual podría llevar a que la innovación no tenga un escenario propicio para consolidarse en valor público perceptible por los grupos de interés. Al gestionar de forma efectiva los impulsores y las barreras, es posible instaurar y explotar de mejor forma las capacidades de innovación. Sin embargo, en primera instancia es indispensable conocer cuáles son esos factores que podrían constituirse en barreras o impulsores para la configuración de capacidades y, por ende, de la innovación. A continuación, se presenta una revisión general de los impulsores y las barreras. Trabajos previos han demostrado que el contexto político y administrativo, la cultura legal del sector público, las tradiciones estatales y de gobernanza y los acuerdos de recursos pueden desencadenar la innovación o limitarla (Lewis et al., 2017).

En cuanto a los impulsores, Gullmark y Clausen (2023) los dividen en dos grupos. En el primero están los microfundamentos, que comprenden los componentes básicos de la capacidad de innovación de las organizaciones de gobierno local que desempeñan un papel activo en la adopción y generación continua de innovación. El segundo grupo de impulsores se relaciona con los antecedentes organizacionales y contextuales, que influyen en los procesos de adopción y generación de innovaciones (Gullmark y Clausen, 2023).

Las barreras también han sido estudiadas de manera extensa. Existen numerosas barreras que impiden la innovación en el sector público, como el horizonte de corto plazo de los políticos, la cultura de aversión al riesgo y los desafíos de alcanzar acuerdos en organizaciones políticas complejas (Lewis et al., 2017). Torvinen y Jansson (2023) y Piening (2011) plantean que existen tres grandes dimensiones en las cuales se podrían agrupar las barreras: la complejidad causada por diferentes identidades sociales y culturas institucionales que conducen a una escasez de intercambio de conocimientos, comunicación y gobernanza efectiva de la red; la cultura de aversión al riesgo vista tradicionalmente como un obstáculo clave en la adopción de nuevas políticas de innovación en el sector público; y la escasez de competencias y recursos, además de la mala gestión del proceso de innovación, la falta de talento y activos adecuados. Torfing (2019) plantea que existen barreras abrumadoras para la innovación pública, tales como el predominio de un estricto control jerárquico y burocrático, y la falta de competencia y de incentivos económicos motivadores.

Medición de las capacidades de innovación en el sector público

Este acápite brinda respuesta a la segunda pregunta de investigación, desde la cual se buscaba indagar cómo se habían medido las capacidades de innovación en el sector público. Para esto se revisaron 25 documentos de enfoque cuantitativo y 2 mixtos. Específicamente, en los 27 documentos revisados se buscaba que una de las variables medidas fuera la de capacidades de innovación. En este sentido, se identificaron 8 estudios que emplearon escalas para medir las capacidades de innovación en el sector público, tal como se muestra en la Tabla 3.

En los 8 trabajos analizados se observa que no existe uniformidad en las escalas para la medición de las capacidades de innovación. Las escalas presentadas se enfocan en medir capacidades de innovación a nivel organizacional, tales como Dockx y Verhoest (2023), AlNuaimi y Khan (2019), Lewis et al. (2017) y Moon y Norris (2005); y otros a nivel de producto o servicio, tales como Clausen et al. (2020), Barrutia et al. (2022) y Jegerson et al. (2024). El método más empleado para medir las capacidades de innovación fue el modelado de ecuaciones estructurales (SEM), el cual permite analizar mediante modelos, las relaciones causales entre variables (Hair et al., 2019), que para el caso están relacionadas con la innovación en el sector público, teniendo como medio para lograrlo las capacidades de innovación.

Tabla 3. Medición de capacidades de innovación

Table 3. Measurement of innovation capabilities

Variables consideradas	Escalas empleadas en CI	Método empleado	Estudio base
Capacidades de innovación: Autoevaluación de la capacidad de innovación Otras: *Habilitadores de la innovación *Redes *Liderazgo	* Este municipio es innovador. * Mis colegas inmediatos son innovadores. * La división/departamento en el que trabajo es innovador.	Método SEM	Lewis et al. (2017)
* Innovación *Capacidades organizacionales *Uso conocimiento externo *Demanda identificada	¿Qué tan bien se aplica lo siguiente a su organización: *Los gerentes apoyan las pruebas de prueba y error de nuevas ideas. * Los gerentes toman un papel activo en el desarrollo e implementación de innovaciones. * El personal tiene incentivos para pensar en nuevas ideas y participar en su desarrollo. * Los usuarios participan en el diseño o planificación de servicios nuevos o mejorados. * Los servicios nuevos o mejorados se evalúan una vez finalizados.	Método SEM	Clausen et al. (2020)
* Compras verdes. * Compromiso con el cambio. *Capacidad de innovación	Mi organización: * Ha producido muchas ideas (servicios/productos) novedosas y útiles. * Fomenta un entorno que favorece nuestra propia capacidad de producir ideas novedosas y útiles (servicios/productos). * Dedica mucho tiempo a producir ideas novedosas y útiles. * Considera que producir ideas novedosas y útiles es una actividad importante. * Produce activamente ideas novedosas y útiles (servicios/productos).	Regresión lineal	AlNuaimi y Khan (2019)
*Capacidad de innovación *Colaboración para la innovación *Estímulos de innovación *Orientación a tareas externas *Tamaño de la organización *Autonomía legal/formal *Innovación pública: Desarrollo de la innovación *Implementación de la innovación	Capacidad de innovación <i>Ambidestreza:</i> *La innovación forma parte de nuestros planes a nivel organizacional. *Contamos con políticas y procedimientos claros para la innovación. *Los procesos regulares y de innovación están bien conectados en nuestra unidad organizativa. *Nuestros valores de gestión de recursos humanos y capacidad de innovación de los empleados. * Los recursos (dinero y tiempo) se asignan bien a las tareas habituales e innovación. * Las tic y las nuevas tecnologías son un fuerte facilitador de la innovación. <i>Capacidad de conectividad:</i> * Contamos con personal que puede construir y mantener relaciones duraderas con otros actores. *Contamos con personal que conecta los intereses de diferentes actores. *Contamos con personal que tiene experiencia colaborando en límites organizacionales.	Método SEM	Dockx y Verhoest (2023)

Variables consideradas	Escalas empleadas en CI	Método empleado	Estudio base
	<i>Capacidades de aprendizaje:</i> *Nuestras políticas y procedimientos se adaptan periódicamente a nuevos conocimientos o técnicas. *Mi unidad organizacional aprende de mis experiencias. *Mi unidad organizacional estimula el aprendizaje conjunto con y de otros actores. *Mi unidad organizacional utiliza pilotos o experimentos para probar nuevas soluciones con otros actores. *Mi unidad organizacional aprende de la colaboración con otros actores.		
*Capacidad gubernamental: capacidad técnica, financiera y política *Orientación a la innovación gerencial *capacidad técnica percibida	Capacidad técnica (escala 4 puntos): falta de experiencia técnica, falta de actualización técnica, falta de información sobre aplicaciones de gobierno electrónico y falta de personal técnico. Capacidad financiera (S/N): falta de recursos financieros (al revés). Capacidad política (S/N): falta de apoyo político de los funcionarios electos.	Análisis de regresión múltiple	Moon y Norris (2005)
*Valor público *Capacidades de colaboración externa *Capacidades internas de innovación	Capacidades internas: <i>*Holgura organizacional</i> *Contamos con recursos no comprometidos que podrían utilizarse para financiar iniciativas estratégicas a corto plazo. *No hay problemas para obtener recursos a corto plazo que apoyen nuevas iniciativas estratégicas. *Estamos seguros de que los altos directivos proporcionarían recursos adicionales si fuera necesario. *Los altos directivos comparten la responsabilidad del éxito o el fracaso del proyecto con el equipo del proyecto. *Estamos seguros de que los altos directivos nos apoyarían si algo sale mal. *Los altos directivos nos dan el poder necesario para tomar decisiones sobre el proyecto. <i>Capacidades de absorción:</i> *Este municipio cuenta con personas conocedoras que son capaces de comprender de manera adecuada y relativamente rápida las piezas de información y conocimientos a los que accedemos. *Este municipio cuenta con personal altamente calificado capaz de identificar, interpretar y analizar los cambios involucrados y sus posibles efectos en el municipio.	Regresión de análisis factorial (FAR)	Barrutia et al. (2022)
*Clima de diversidad *Inteligencia emocional *Cultura de la innovación *Capacidad de innovación en servicios.	<i>Capacidad de innovación en servicios:</i> *La innovación es fácilmente aceptada en la gestión de proyectos en nuestra organización. *La alta dirección de nuestra organización otorga especial énfasis en la innovación de servicios. *Nuestra organización busca constantemente nuevas formas de mejor servicio a nuestros clientes. *Nuestra organización es capaz de cambiar/modificar nuestros enfoques de servicio actuales para satisfacer necesidades especiales y requisitos de los usuarios. *En comparación con otras organizaciones, la nuestra es capaz de crear nuevas ofertas de servicios.	Método SEM	Jegerson et al. (2024)

Variables consideradas	Escalas empleadas en CI	Método empleado	Estudio base
*Proceso de creación de conocimiento *Orientación empresarial estratégica * Capacidad de detección del mercado	Capacidad de innovación: <i>Innovación en procesos y servicios:</i> * Cuando introducimos nuevos productos y servicios, nuestra empresa suele ser la primera en llegar al mercado. * Nuestros nuevos productos y servicios son percibidos a menudo como muy novedosos por los clientes. * Los nuevos productos y servicios que se ofrecen en nuestra empresa nos ponen a menudo en contra de nuevos competidores. * En comparación con nuestros competidores, nuestra empresa ha introducido productos y servicios más innovadores durante los últimos 5 años. * Hacemos hincapié constantemente en el desarrollo de productos especiales y patentados. * Logramos hacer frente a las demandas del mercado y desarrollar nuevos productos rápidamente. * Modificamos continuamente el diseño de nuestros productos y entramos rápidamente en nuevos mercados emergentes. * Nuestra empresa consigue entregar productos especiales de forma flexible según los pedidos de los clientes. * Mejoramos continuamente los productos antiguos y aumentamos la calidad de los nuevos productos. <i>Innovaciones de proceso (administrativas)</i> *El desarrollo de nuevos canales para los productos y servicios de nuestra corporación es un proceso continuo. * Atendemos las sugerencias o quejas de los clientes con urgencia y el máximo cuidado. * En innovaciones de marketing (entrada en nuevos mercados, nuevos métodos de fijación de precios, nuevos métodos de distribución, etc.) nuestra empresa es mejor que sus competidores. * Constantemente enfatizamos e introducimos innovaciones gerenciales (por ejemplo, innovaciones administrativas basadas en computadora, nuevos esquemas de capacitación/recompensa para empleados, nuevos departamentos o equipos de proyectos, etc.)	Método SEM	Shahzad et al. (2024)

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se realiza una breve descripción de los trabajos analizados. Lewis et al. (2017) hace referencia a la autoevaluación de las capacidades de innovación. Su estudio se circunscribe al nivel de los gobiernos locales, específicamente en entornos urbanos e indaga propiamente por variables internas, de los empleados y las áreas destinadas a desarrollar actividades de innovación. Desde la perspectiva de Lewis et al. (2017) las capacidades de innovación se podrían medir a partir de tres ítems (ver Tabla 3), las cuales se califican a través de una escala Likert de siete niveles. En conclusión, el modelo conceptual propuesto para medir capacidades de innovación se basa en el liderazgo para la innovación, los impulsores para la innovación y la creación de redes externas para la innovación (Lewis et al., 2017). El análisis de hipótesis también lleva a concluir que el respaldo, a través del liderazgo, hace que los empleados perciban que la innovación cuenta con apoyo, lo cual a su vez contribuye a la configuración de las capacidades de innovación (Lewis et al., 2017).

Por su parte, Clausen et al. (2020) buscan testear la hipótesis relacionada con que la capacidad de innovación tiene un efecto positivo en la demanda de innovaciones dentro de las organizaciones del sector público. Cuando se hace alusión a «demanda» se está haciendo referencia a la legislación y al conjunto de normas que exigen que se desarrollen procesos de innovación en las organizaciones. Al respecto, se pudo constatar que la capacidad de innovación tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo en el uso del conocimiento externo. Los ítems que se emplean para operativizar la variable de capacidad de innovación se indagan desde la perspectiva interna de la organización, relacionados con el liderazgo, la participación del personal y de los usuarios en la innovación de servicios y en la medición de los resultados obtenidos (Clausen et al., 2020). El trabajo concluye que la capacidad de innovación tiene una relación directa y positiva con la intensidad de la innovación, así como un efecto indirecto y positivo a través del uso de conocimiento externo (*push*) y la demanda identificada (*pull*) (Clausen et al., 2020).

Así mismo, el trabajo de AlNuaimi y Khan (2019) fomenta una medición desde la perspectiva interna de la organización. Los ítems considerados en la escala se centran en medir cómo se ha dado la producción de nuevas ideas que pueden desencadenar en innovaciones en productos y/o servicios, donde un entorno adecuado es relevante para la innovación (AlNuaimi y Khan, 2019). Específicamente, el trabajo consideró otras variables tales como las compras verdes y el compromiso con el cambio, ante lo cual concluyeron que la capacidad de innovación tenía una relación positiva con las compras verdes, y más cuando se realizan inversiones en sistemas tecnológicos e infraestructura física (AlNuaimi y Khan, 2019).

Dockx y Verhoest (2023), por su parte, consideraron que la capacidad de innovación estaba compuesta por tres subvariables: la ambidiestreza, la capacidad de conectividad y la capacidad de aprendizaje. En total, este trabajo consideró 14 ítems distribuidos en los tres tipos de subvariables (capacidades), los cuales tratan de captar la percepción interna de la organización respecto de las capacidades de innovación. Los hallazgos clave del estudio sostienen que la ambidiestreza y las capacidades de aprendizaje influyen positivamente en el desarrollo y la implementación de la innovación; las capacidades conectivas juegan un papel crucial en el desarrollo de la innovación, pero solo las capacidades conectivas intraorganizacionales parecen afectar la implementación. Un hallazgo clave se relaciona con que el desarrollo y la implementación de la innovación están fuertemente determinados por las capacidades de innovación internas de las unidades de innovación (Dockx y Verhoest, 2023).

El trabajo de Moon y Norris (2005) se circunscribe al campo del gobierno electrónico, en el cual se analiza cómo la capacidad gubernamental, dada por las capacidades técnicas, financieras y políticas, es relevante como capacidad para implementar innovaciones tecnológicas en los gobiernos municipales. La escala empleada considera seis ítems, cuatro que se miden con una metodología Likert de cuatro puntos y dos de respuesta binaria (Moon y Norris, 2005). Los principales resultados

señalan que las capacidades financieras y técnicas son factores importantes para el avance del gobierno electrónico en los municipios, así también a mayor capacidad financiera y técnica mayores son las innovaciones en materia de gobierno electrónico.

Barrutia et al. (2022), en el contexto de ciudades inteligentes, proponen un marco en el cual consideran un constructo denominado *capacidades internas impulsadas por la innovación*. Dicho constructo se conforma de variables como el liderazgo de la alta dirección, las capacidades de absorción, la holgura organizacional (espacio libre organizativo para la exploración) y la colaboración interfuncional (Barrutia et al., 2022). Para la medición de las capacidades internas, se consideraron 11 ítems, los cuales se orientaron a indagar la percepción de los gerentes públicos en gobiernos municipales. Desde una perspectiva práctica, esta investigación les proporciona a los gerentes públicos ideas sobre cómo combinar capacidades internas y colaborativas para crear valor público a través de la innovación en servicios (Barrutia et al., 2022).

Seguidamente, Jegerson et al. (2024) hacen referencia a las capacidades de innovación en servicios, las cuales analizan conjuntamente con otras variables tales como la cultura de la innovación, la inteligencia emocional y el clima organizacional. La escala empleada para medir las capacidades de innovación en servicios usa cinco ítems centrados en indagar sobre cuestiones relacionadas con características propias de la organización tales como la gestión por proyectos, innovación en servicios, y satisfacción de necesidades de usuarios (Jegerson et al., 2024). Los hallazgos demuestran que la inteligencia emocional de los empleados se relaciona positivamente con el clima de diversidad, que se encontró que tenía una fuerte conexión con la capacidad de innovación de servicios (Jegerson et al., 2024). En resumen, los resultados muestran que las capacidades de innovación de servicios mejoran el desempeño organizacional.

Finalmente, Shahzad et al. (2024) centran su análisis en la capacidad de innovación para productos y servicios. La escala empleada para medir capacidades de innovación se basó en una escala desarrollada por Alshanty y Emeagwali (2019) para el contexto del sector privado, la cual considera dos subdimensiones: la innovación en productos y servicios y la innovación en procesos administrativos. En total se consideraron 13 ítems para la medición. Los principales resultados coinciden con la literatura en que la capacidad de innovación es fundamental para la competitividad y también destaca la necesidad de capacidades basadas en el conocimiento para el desarrollo de la capacidad de innovación (Shahzad et al., 2024). Desde una perspectiva basada en el conocimiento, el estudio actual amplía la comprensión de las capacidades dinámicas centradas en el conocimiento, identifica las más importantes y establece su vínculo con la capacidad de innovación para mejorar la competitividad de la empresa (Shahzad et al., 2024).

Capacidades de innovación en el sector público: una agenda para futuras investigaciones

Este acápite responde a la pregunta ¿cómo se proyecta la agenda de investigación con relación a las capacidades de innovación en el sector público? En la Tabla 4 se consignan las preguntas de investigación relevantes que podrían orientar futuras investigaciones, las cuales fueron tomadas directamente de los textos analizados en la revisión de literatura. Al analizar las preguntas de investigación que emergieron, las mismas se agruparon en cuatro categorías de análisis: crisis y capacidades de innovación, inteligencia colectiva y capacidades de innovación, tecnologías emergentes y capacidades de innovación en el sector público e innovación y capacidades de innovación.

Tabla 4. Agenda de investigación

Table 4. Research agenda

Categoría	Pregunta	Basada en
Crisis y capacidades de innovación	¿Cómo las capacidades de innovación en el sector público pueden ayudar a las organizaciones a responder a las crisis de manera más efectiva?	Al-Noaimi et al. (2021)
	¿Cómo la co-creación con los ciudadanos puede ayudar a mejorar la innovación y las capacidades de innovación en el sector público?	Al-Noaimi et al. (2021)
Inteligencia colectiva y capacidades de innovación	¿Cómo se desarrollan las capacidades cognitivas, el capital social y el capital humano en los niveles directivos y operativos del sector público y cómo esto se relaciona con las capacidades de innovación?	Gullmark (2021)
	¿Cómo las redes de actores pueden ayudar a mejorar la conformación de las capacidades de innovación?	Lewis et al. (2017)
Tecnologías emergentes y capacidades de innovación en el sector público	¿Cómo la inteligencia (humana y artificial) puede contribuir para mejorar las capacidades de innovación y la innovación en el sector público?	Al-Noaimi et al. (2021); Velsberg et al. (2020)
	¿Cuáles son los conflictos que se pueden generar con la adopción de tecnologías de la cuarta revolución industrial en las capacidades de innovación y la innovación en el sector público?	Velsberg et al. (2020)
	¿Cómo la colaboración entre el sector público y el privado puede potenciar las capacidades de innovación desde el fortalecimiento de la innovación digital?	Agarwal et al. (2021)
	¿Cuál es el impacto de los laboratorios de innovación (en el corto, mediano y largo plazo) para mejorar las capacidades de innovación y los resultados de la innovación en el sector público?	Torvinen y Jansson (2023)
Innovación y capacidades de innovación	¿Cómo evolucionan las capacidades de innovación y la innovación en sí misma a través del tiempo en las organizaciones públicas?	Lidman (2024); Zambrano-Gutiérrez y Puppim de Oliveira (2022); Meijer (2018).
	¿Cuáles son los factores de empuje y atracción que aumentan las capacidades de las organizaciones con el fin de introducir innovaciones para un sector público eficiente?	Clausen et al. (2020).
	¿Cómo se desarrollan las capacidades de políticas, administrativas y estatales en el sector público?	Kattel y Mazzucato (2018)
	¿Cómo los tipos de liderazgo apoyan el desarrollo de capacidades de innovación en el sector público?	Lewis et al. (2017)
	¿Cómo se impactan entre ellos los diferentes tipos de capacidades organizaciones en organizaciones públicas?	Gieske et al. (2019)
	¿Cuáles estilos de liderazgo pueden impulsar la configuración de las capacidades de innovación en organizaciones del sector público?	Ricard et al. (2017)
	¿Cómo se incorpora la capacidad de innovación multinivel en las organizaciones de los gobiernos locales?	Gullmark y Clausen (2023)
	¿Cómo evoluciona con el tiempo la capacidad de innovación multinivel en las organizaciones de los gobiernos locales?	
	¿Tiene la capacidad de innovación multinivel un ciclo de vida?	
	¿Cuál es la importancia relativa de los diferentes tipos de antecedentes organizativos y contextuales para el desarrollo de la capacidad de innovación multinivel en las organizaciones de los gobiernos locales?	
	¿Cuál es el efecto de los cambios políticos y económicos en la relación entre capacidades de innovación y la innovación colaborativa?	Trivellato et al. (2020)
	¿Qué tipos de valor público se pueden crear a través de las capacidades de innovación?	Barrutia et al. (2022)

Fuente: elaboración propia.

De forma complementaria a las preguntas descritas en la Tabla 4, también se identificó que en la literatura se aboga por el desarrollo de estudios de enfoque cuantitativo. A su vez, se resalta la importancia de trabajos mixtos para mejorar en la validez interna y la causalidad de los hallazgos (Zambrano-Gutiérrez y Puppim de Oliveira, 2022).

5. DISCUSIÓN

Este artículo tuvo como objetivo analizar cómo se han estudiado de las capacidades de innovación en el sector público desde la definición conceptual, los métodos de medición, así como la identificación de las futuras oportunidades de investigación. Para esto, inicialmente se realizó una caracterización de los documentos analizados, encontrando un creciente interés en los estudios de la innovación pública y sus subcategorías (Liarde et al., 2025), concentrados sobre todo en países en desarrollo (Criado et al., 2023). Al respecto, es relevante que futuros trabajos se centren en desarrollar un análisis considerando la influencia del contexto (Carneiro et al., 2023) y las particularidades que pueden tener países en vía de desarrollo, debido a la dinámica contextual de la innovación (Liarde et al., 2025).

En segundo lugar, y teniendo en cuenta lo presentado en la Tabla 1 del presente artículo, los estudios comparativos sobre innovación en el sector público siguen siendo escasos y la mayoría de las investigaciones se basan en métodos de estudio de caso único (Criado et al., 2023), particularidad que se extiende al subtema de capacidades de innovación. Por esto es relevante que futuros trabajos consideren estudios mixtos, en los que se pueda partir de una base teórica y cualitativa sólida para luego desarrollar métodos de medición que permitan brindar un análisis más completo sobre la temática. Para esto sería importante considerar que las capacidades de innovación pueden ser comprendidas con un enfoque de proceso en el cual existen unos habilitadores de entrada, unos procesos centrales y unas salidas (Gullmark y Clausen, 2023). En el tema de las entradas, es fundamental que se siga explorando la influencia de los habilitadores o determinantes para la adopción exitosa de los procesos de innovación (Liarde et al., 2025). Lo anterior implicaría que los estudios que se desarrollen empiecen por desarrollar una taxonomía sobre las capacidades de innovación en el sector público, atendiendo a las particularidades del mismo, y comprendiendo que es necesaria una reflexión sobre los procesos de innovación y las capacidades asociadas, apartándose del enfoque privado del cual se han venido adoptando los conceptos.

En tercer lugar, se debe tener en cuenta que sigue siendo limitado el conocimiento sistemático sobre qué capacidades gubernamentales específicas conducen al valor público de los proyectos de innovación (Trivellato et al., 2020; Barrutia et al., 2022). Por ende, continuar profundizando en la comprensión conceptual y la forma de medición es una necesidad latente en el campo de conocimiento de la innovación pública. Se observa que no existe una escala unificada para la medición de las capacidades de innovación en el sector público. Escalas como, por ejemplo, las presentadas por Lewis et al. (2017), Clausen et al. (2020) y AlNuaimi y Khan (2019) emplean ítems que indagan directamente sobre temas que pueden estar relacionados con las capacidades de innovación. Sin embargo, escalas como las propuestas por Dockx y Verhoest (2023) acuden a tres subvariables para aseverar que se está midiendo las capacidades de innovación, tal como la capacidad ambidiestra, la capacidad de conectividad y la de aprendizaje. En el mismo sentido, el trabajo de Barrutia et al. (2022) señala que las capacidades internas, tales como la de holgura organizacional y las de absorción, terminan constituyendo los habilitantes para la conformación de las capacidades de innovación y, por ende, para implementar procesos de innovación en contextos de ciudades inteligentes. Otra particularidad que es posible identificar y que es necesario considerar se relaciona con las escalas para la medición de las capacidades de innovación. Por ejemplo, la propuesta por Shahzad et al. (2024) considera que la capacidad de innovación estaría configurada a partir de capacidades para innovar en productos y servicios o en procesos (administrativos), lo cual

difiere de los planteamientos de Barrutia et al. (2022) y Dockx y Verhoest, (2023), en tanto estos últimos consideran la innovación a nivel macro-organizacional.

Dado que no existe unanimidad en las variables que deberían medir las capacidades de innovación en el sector público, sería pertinente que los constructos, variables y escalas definidas en los estudios cuantitativos presentados en la Tabla 3 se puedan analizar conjuntamente con algunos modelos teóricos, como por ejemplo los planteados por Gullmark y Clausen (2023) y Gullmark (2021). Lo anterior, con el ánimo de configurar un modelo amplio que pueda ser de utilidad para la medición de las capacidades de innovación en organizaciones públicas de diferentes niveles y sectores. En su modelo, Gullmark (2021) concluye que las capacidades de innovación en el sector público se desarrollan de dos formas: una poco rutinizada y la altamente rutinizada. Dicho modelo considera otras variables tales como las fuentes para el dinamismo de las capacidades de innovación, las condiciones contextuales y las salidas que pueden llegar a generar las capacidades de innovación. Así también, un modelo que podría emplearse como referente es el propuesto por Gullmark y Clausen (2023), en el que se plantean seis microfundamentos a nivel macro, meso y micro para el análisis de las capacidades de innovación. Este modelo coincide con el Gullmark (2021), con relación a considerar aspectos como el contexto, las presiones y necesidades internas y externas, así como las salidas propias de los procesos en las organizaciones públicas que se asocian con el concepto de valores públicos.

6. CONCLUSIONES

La presente revisión de literatura tuvo como objetivo analizar cómo se ha abordado el estudio de las capacidades de innovación en el sector público, específicamente desde la definición conceptual y la forma como se han medido. Al respecto, es oportuno mencionar que, si bien el campo de conocimiento de la innovación pública ha venido evolucionando en las últimas tres décadas, aún hace falta brindar claridades sobre la comprensión de las capacidades organizacionales y en concreto sobre aquellas relacionadas con la innovación. Los documentos revisados evidencian una notoria concentración de estudios en el contexto de países europeos, lo cual podría convertirse en una señal para avanzar el desarrollo de estudios comparados, en los que aspectos como las variables contextuales internas y externas, como el acceso a recursos financieros, la adopción tecnológica y la alta polarización política, propia de países por ejemplo de la región latinoamericana, podrían impactar notablemente en la configuración de capacidades de innovación, haciendo más difícil que se puedan enfrentar los problemas y retos más apremiantes de los gobiernos.

Si bien las capacidades de innovación han sido ampliamente trabajadas en el contexto del sector privado, se requiere desarrollar estudios de enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto que ayuden a generar una taxonomía clara sobre la temática en el contexto del sector público, más aún cuando el mismo presenta características particulares que difieren notoriamente del privado (Jurado-Zambrano y Echeverri, 2024). Aunque en los estudios analizados cerca de la mitad han empleado métodos cuantitativos, aún se carece de escalas homogéneas que puedan ayudar a generar lineamientos generales para la medición de capacidades de innovación en el sector público, ya sea que se analice con un enfoque en servicios o en procesos a nivel de gobiernos subnacionales o nacionales. Así también, los modelos revisados han privilegiado el análisis desde la consideración de variables y categorías internas (mirada de la organización). Sin embargo, se hace necesario que los modelos de capacidades de innovación también consideren aspectos externos, tales como las relaciones multiactor y multinivel, esto debido a que la innovación en el sector público requiere de esquemas de gobernanza colaborativos y en red. También se debería establecer las similitudes y diferencias para cuando los análisis de las capacidades de innovación sean abordados en contextos netamente de organizaciones públicas, o cuando las estructuras de gobernanza consideren la participación de actores privados, de sectores académicos, entre otros.

Algunos trabajos de orden cualitativo han presentado modelos teóricos para comprender las capacidades de innovación, tal es el caso de Gullmark y Clausen (2023) y Gullmark (2021). Al respecto, podría ser pertinente que trabajos futuros empleen métodos mixtos, tales como el secuencial exploratorio para entrar a conformar una escala unificada de medición de capacidades de innovación desde el punto de vista teórico, para luego ser testeado a través de métodos cuantitativos. Los trabajos antes mencionados se podrían analizar de manera conjunta con los planteamientos cuantitativos expuestos en la Tabla 3 para proponer un modelo con sus respectivas escalas de medición de variables, tanto internas como externas. Para esto es necesario que de manera previa se desarrollen algunos acuerdos en cuanto a la taxonomía de las capacidades de innovación en el sector público. Al respecto, sería necesario que en primera instancia se revisen las particularidades del sector público (polarización política, cambios de gobierno, fines que se persiguen, estructuras organizacionales rígidas, corrupción, profesionalización del empleo público, asimetrías entre niveles de gobierno, entre otras) y cómo estas podrían llegar a afectar la configuración de capacidades de innovación; incluso, en los futuros modelos que se propongan podrían ser trabajadas como variables moderadoras, mediadoras o de control. La mirada con la cual se han analizado las capacidades de innovación ha privilegiado la perspectiva únicamente de las organizaciones públicas y las capacidades que pueden estar bajo su gobernabilidad, siendo necesario que se analicen cuestiones de gobernanza en red y colaborativas, las cuales suelen ser típicas en iniciativas de innovación en el sector público.

CONFLICTOS DE INTERÉS

Los autores declaran que no presentan conflictos de interés financiero, profesional o personal que pueda influir de forma inapropiada en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Para el desarrollo de este proyecto todos los autores han realizado una contribución significativa, especificada a continuación:

Diego Armando Jurado-Zambrano: conceptualización, metodología, investigación, análisis formal, redacción y elaboración del borrador original.

Sergio Alberto Chica-Vélez: redacción y elaboración del borrador original, investigación y análisis formal.

REFERENCIAS

- Adams, R., Bessant, J., y Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21–47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>
- Agarwal, R., Mittal, N., Patterson, E., y Giorcelli, M. (2021). Evolution of the Indian LPG industry: Exploring conditions for public sector business model innovation. *Research Policy*, 50(4), 104196. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104196>
- Ali, A., Iqbal, S., Haider, S. A., Tehseen, S., Anwar, B., Sohail, M., y Rehman, K. (2021). Does Governance in Information Technology Matter When It Comes to Organizational Performance in Pakistani Public Sector Organizations? Mediating Effect of Innovation. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211016557>
- Al-Noaimi, H. A., Al-Jayyousi, O. R., y Durugbo, C. M. (2021). Between dogma and doubt: A meta-synthesis of innovation in the public sector. *Australian Journal of Public Administration*, 83, 201-232. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12501>

- AlNuaimi, B. K., y Khan, M. (2019). Public-sector green procurement in the United Arab Emirates: Innovation capability and commitment to change. *Journal of Cleaner Production*, 233, 482–489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.090>
- Alshanty, A. M., y Emeagwali, O. L. (2019). Market-sensing capability, knowledge creation and innovation: The moderating role of entrepreneurial-orientation. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(3), 171–178. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.02.002>
- Ansell, C., Sørensen, E., y Torfing, J. (2020). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*, 23(7), 949–960. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820272>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>
- Arundel, A., Casali, L., y Hollanders, H. (2015). How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up, policy-dependent and knowledge-scanning innovation methods. *Research Policy*, 44(7), 1271–1282. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.04.007>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrutia, J. M., Echebarria, C., Aguado-Moralejo, I., Apaolaza-Ibáñez, V., y Hartmann, P. (2022). Leading smart city projects: Government dynamic capabilities and public value creation. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121679. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121679>
- Basit, T. N. (2003). Manual or electronic? The role of coding in qualitative data analysis. *Educational Research*, 45(2), 143–154. <https://doi.org/10.1080/0013188032000133548>
- Bloch, C. (2011). *Measuring public innovation in the Nordic countries (MEPIN)*. Nordic Innovation Centre (NICe) - The Danish Centre for Studies in Research and Research Policy (CFA). <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:707193/FULLTEXT01.pdf>
- Bryson, J. M., Ackermann, F., y Eden, C. (2007). Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. *Public Administration Review*, 67(4), 702–717. <https://www.jstor.org/stable/4624619>
- Carneiro, D. K., Isidro Filho, A., y Criado, J. I. (2023). Public Sector Innovation Ecosystems: A Proposition for Theoretical-Conceptual Integration. *International Journal of Public Administration*, 47(14), 937–950. <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2213853>
- Chang, W. C., Lin, W. Z., Chen, W. Z., Chiou, W. K., y Lin, O. S. (2025). Design-driven innovation in the public sector: insights from case studies of initiatives in Taiwan. *Journal of Asian Public Policy*, 1-32. <https://doi.org/10.1080/17516234.2025.2457166>
- Chartered Association of Business Schools. (2021). *Academic Journal Guide 2021*. ABS. <https://charteredabs.org/academic-journal-guide-2021/#how-to-use>
- Chen, J., Walker, R. M., y Sawhney, M. (2020). Public service innovation: a typology. *Public Management Review*, 22(11), 1674–1695. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>
- Clausen, T. H., Demircioglu, M. A., y Alsos, G. A. (2020). Intensity of innovation in public sector organizations: The role of push and pull factors. *Public Administration*, 98(1), 159–176. <https://doi.org/10.1111/padm.12617>
- Combs, J. P., Bustamante, R. M., y Onwuegbuzie, A. J. (2010). An interactive model for facilitating development of literature reviews. *International Journal of Multiple Research Approaches*, 4(2), 159–182. <https://doi.org/10.5172/mra.2010.4.2.159>

- Cortes, A. F., y Herrmann, P. (2021). Strategic Leadership of Innovation: A Framework for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 23(2), 224–243. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12246>
- Criado, J. I., Alcaide-Muñoz, L., y Liarte, I. (2023). Two decades of public sector innovation: building an analytical framework from a systematic literature review of types, strategies, conditions, and results. *Public Management Review*, 27(3), 623–652. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2254310>
- Damanpour, F., Walker, R. M., y Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational Performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650–675. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>
- De Vries, H., Bekkers, V., y Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- De Vries, H., Tummers, L., y Bekkers, V. (2018). The Diffusion and Adoption of Public Sector Innovations: A Meta-Synthesis of the Literature. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(3), 159–176. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/qvy001>
- Demircioglu, M. A., y Audretsch, D. B. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research Policy*, 46(9), 1681–1691. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.004>
- Dodaro, M. (2023). Municipal Entrepreneurship Support Policies: Convergence or Divergence? *Local Government Studies*, 49(2), 274–293. <https://doi.org/10.1080/03003930.2021.1932479>
- Dockx, E., y Verhoest, K. (2023). Dissecting the organization matters: Gauging the effect of unit-level and organization-level factors on perceived innovation outcomes. *Public Policy and Administration*, 1–29. <https://doi.org/10.1177/09520767231193605>
- Eisenhardt, K. M., y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Feldman, M. S., y Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118. <https://doi.org/10.2307/3556620>
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en Investigación Cualitativa*. Ediciones Morata.
- Gieske, H., Van Meerkerk, I., y Van Buuren, A. (2019). The Impact of Innovation and Optimization on Public Sector Performance: Testing the Contribution of Connective, Ambidextrous, and Learning Capabilities. *Public Performance and Management Review*, 42(2), 432–460. <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1470014>
- Gómez Muñoz, C. F., y Moreno Romero, A. (2021). Organisational Innovation in Bureaucracies: An Impossible Mission? *Dirección y Organización*, 74, 54–66. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i74.602>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/4116664>
- Gullmark, P. (2021). Do All Roads Lead to Innovativeness? A Study of Public Sector Organizations' Innovation Capabilities. *American Review of Public Administration*, 51(7), 509–525. <https://doi.org/10.1177/02750740211010464>
- Gullmark, P., y Clausen, T. H. (2023). In search of innovation capability and its sources in local government organizations: a critical interpretative synthesis of the literature. *International Public Management Journal*, 26(2), 258–280. <https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2157917>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., y Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

- Hall, J. L. (2007). Informing State Economic Development Policy in the New Economy: A Theoretical Foundation and Empirical Examination of State Innovation in the United States. *Public Administration Review*, 67(4), 630–645. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00749.x>
- Hartley, J., Sørensen, E., y Torfing, J. (2013). Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821–830. <https://doi.org/10.1111/puar.12136>
- Hiebl, M. R. W. (2021). Sample Selection in Systematic Literature Reviews of Management Research. *Organizational Research Methods*, 26(2), 229–261. <https://doi.org/10.1177/1094428120986851>
- Huynh, T. N., Van Nguyen, P., Do, A. M., Dinh, P. U., y Vo, H. T. (2024). Fostering organizational performance through innovation: The roles of environmental policy instruments, organizational learning supports, and intellectual capital. *Heliyon*, 10(20), e39361. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39361>
- Janssen, S., Moeller, K., y Schlaefke, M. (2011). Using performance measures conceptually in innovation control. *Journal of Management Control*, 22(1), 107–128. <https://doi.org/10.1007/s00187-011-0130-y>
- Jegerson, D., Jabeen, F., Abdulla, H. H., Putrevu, J., y Streimikiene, D. (2024). Does emotional intelligence impact service innovation capabilities? Exploring the role of diversity climate and innovation culture. *Journal of Intellectual Capital*, 25(1), 166–187. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2022-0235>
- Jørgensen, T. B., y Bozeman, B. (2007). Public values: An inventory. *Administration and Society*, 39(3), 354–381. <https://doi.org/10.1177/0095399707300703>
- Jurado-Zambrano, D. A., y Echeverri Hoyos, I. C. (2024). Dinamizando la gestión del conocimiento a través de mapas de conocimiento: un análisis desde los beneficios y las dificultades. *Revista CEA*, 10(24), e2763. <https://doi.org/10.22430/24223182.2763>
- Kattel, R., y Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 787–801. <https://doi.org/10.1093/icc/dty032>
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., y Pitelis, C. N. (2013). Capabilities and Strategic Entrepreneurship in Public Organizations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 70–91. <https://doi.org/10.1002/sej.1147>
- Lægreid, P., Roness, P. G., y Verhoest, K. (2011). Explaining the Innovative Culture and Activities of State Agencies. *Organization Studies*, 32(10), 1321–1347. <https://doi.org/10.1177/0170840611416744>
- Lambert, F. (2013). Seeking electronic information from government resources: A comparative analysis of two communities' web searching of municipal government websites. *Government Information Quarterly*, 30(1), 99–109. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.07.007>
- Lapiente, V., y Suzuki, K. (2020). Politicization, Bureaucratic Legalism, and Innovative Attitudes in the Public Sector. *Public Administration Review*, 80(3), 454–467. <https://doi.org/10.1111/puar.13175>
- Lewis, J. M., Ricard, L. M., y Klijn, E. H. (2017). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 288–307. <https://doi.org/10.1177/0020852317694085>
- Liarte, I., Criado, J. I., y Alcaide-muñoz, L. (2025). Determinants of Public Sector Innovation: A Comparative Study of Spanish Local Governments. *International Journal of Public Administration*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2451390>
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J., y Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate healthcare interventions: explanation and elaboration. *BMJ*, 339. <https://doi.org/10.1136/bmj.b2700>

- Lidman, L. (2024). The Gap Between the Rhetorical Why and the Practical What and How of Public Sector Innovation. *International Journal of Public Administration*, 47(11), 748–758. <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2197175>
- Meijer, A. (2018). Public Innovation Capacity: Developing and Testing a Self-Assessment Survey Instrument. *International Journal of Public Administration*, 42(8), 617–627. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498102>
- Moon, M. J., y Norris, D. F. (2005). Does managerial orientation matter? the adoption of reinventing government and e-government at the municipal level. *Information Systems Journal*, 15(1), 43–60. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2005.00185.x>
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press. <https://www.hup.harvard.edu/books/9780674175587>
- Moussa, M., McMurray, A., y Muenjohn, N. (2018). Innovation in public sector organisations. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1475047. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1475047>
- O'Toole, L. J. (1997). Implementing public innovations in network settings. *Administration and Society*, 29(2), 115–138. <https://doi.org/10.1177/009539979702900201>
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos y Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3ª ed.). Tragsa. <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Osborne, S. P., y Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king? *Public Administration*, 89(4), 1335–1350. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01932.x>
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., y Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, 44(5), 687–708. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00675.x>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *The BMJ*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pang, M. S., Lee, G., y Delone, W. H. (2014). IT resources, organizational capabilities, and value creation in public-sector organizations: a public-value management perspective. *Journal of Information Technology*, 29(3), 187–205. <https://doi.org/10.1057/jit.2014.2>
- Paskaleva, K., y Cooper, I. (2018). Open innovation and the evaluation of internet-enabled public services in smart cities. *Technovation*, 78, 4–14. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.07.003>
- Paul, J., y Rialp Criado, A. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4), 101717. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Piening, E. P. (2011). Insights into the Process Dynamics of Innovation Implementation: The case of public hospitals in Germany. *Public Management Review*, 13(1), 127–157. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.501615>
- Piening, E. P. (2013). Dynamic Capabilities in Public Organizations: A literature review and research agenda. *Public Management Review*, 15(2), 209–245. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.708358>
- Pučetaitė, R., Novelskaitė, A., Lämsä, A. M., y Riivari, E. (2016). The Relationship Between Ethical Organisational Culture and Organisational Innovativeness: Comparison of Findings from Finland and Lithuania. *Journal of Business Ethics*, 139(4), 685–700. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3051-8>

- Renard, L., y St-Amant, G. E. (2003). Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions. *Les Cahiers Du Management Technologique*, 13(1). <http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2018/02/RenardStAmant2003.pdf>
- Ricard, L. M., Klijn, E. H., Lewis, J. M., y Ysa, T. (2017). Assessing public leadership styles for innovation: a comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona. *Public Management Review*, 19(2), 134–156. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1148192>
- Robledo, J., López, C., Zapata, W., y Pérez, J. D. (2010). Desarrollo de una Metodología de Evaluación de Capacidades de Innovación. *Perfil de Coyuntura Económica*, 15, 133–148. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86120154007>
- Schilke, O., Hu, S., y Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Shahzad, M. K., Ahmed, S., Anwar, F., y Hussain, T. (2024). Achieving competitiveness through innovation capability: developing what public sector customers really need. *Measuring Business Excellence*, 28(3/4), 415–425. <https://doi.org/10.1108/MBE-04-2024-0052>
- Software Engineering Group School of Computer Science and Mathematics Keele University y Department of Computer Science University of Durham. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering Version 2.3*. EBSE Technical Report EBSE-2007-01. https://www.elsevier.com/_data/promis_misc/525444systematicreviewsguide.pdf
- Sørensen, E., y Torfing, J. (2019). Designing institutional platforms and arenas for interactive political leadership. *Public Management Review*, 21(10), 1443–1463. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1559342>
- Staples, M., y Niazi, M. (2007). Experiences using systematic review guidelines. *Journal of Systems and Software*, 80(9), 1425–1437. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2006.09.046>
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202–216. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tolbert, C. J., Mossberger, K., y Mcneal, R. (2008). Institutions, Policy Innovation, and E-Government in the American States. *Public Administration Review*, 68(3), 549–563. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00890.x>
- Torfing, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review*, 21(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>
- Torvinen, H., y Jansson, K. (2023). Public health care innovation lab tackling the barriers of public sector innovation. *Public Management Review*, 25(8), 1539–1561. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2029107>
- Trivellato, B., Martini, M., y Cavenago, D. (2020). How Do Organizational Capabilities Sustain Continuous Innovation in a Public Setting? *American Review of Public Administration*, 51(1), 57–71. <https://doi.org/10.1177/0275074020939263>
- Tsai, W., y Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476. <https://doi.org/10.2307/257085>
- Velsberg, O., Westergren, U. H., y Jonsson, K. (2020). Exploring smartness in public sector innovation - creating smart public services with the Internet of Things. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 350–368. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1761272>

- Yam, R. C. M., Guan, J. C., Pun, K. F., y Tang, E. P. Y. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: Some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy*, 33(8), 1123–1140. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.05.004>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6a ed.). SAGE. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/case-study-research-and-applications/book250150>
- Zahra, S. A., y George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://www.jstor.org/stable/4134351>
- Zambrano-Gutiérrez, J. C., y Puppim de Oliveira, J. A. (2022). The Dynamics of Sources of Knowledge on the Nature of Innovation in the Public Sector: Understanding Incremental and Transformative Innovations in Local Governments. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(4), 656–670. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab053>



SE PARTE DE
NUESTRA COMUNIDAD EN



[Sistema de Revistas Científicas ITM](#)



[@sistemaderevistasITM](#)



[@sistemaderevistasITM](#)