

LIDERAZGO Y EVALUACIÓN COMO ELEMENTOS QUE FAVORECEN LA INNOVACIÓN Y LA EFECTIVIDAD

LEADERSHIP AND EVALUATION AS ELEMENTS THAT FOSTER INNOVATION AND EFFECTIVENESS

DAVID VILLANUEVA LOMELÍ

[HTTPS://DOI.ORG/10.63358/UC.V23I68.307](https://doi.org/10.63358/UC.V23I68.307)

Resumen

Este artículo explora la relación entre liderazgo efectivo, evaluación organizacional e innovación como elementos clave para mejorar la efectividad en instituciones públicas y privadas. Se argumenta que un liderazgo transformacional, basado en la motivación y el compromiso, impulsa la creatividad y la implementación de nuevas estrategias. A través de una metodología mixta, que incluye estudios de caso y análisis de indicadores de desempeño, se examina el impacto de la evaluación en la toma de decisiones y la optimización de procesos. Los hallazgos sugieren que un entorno de trabajo con liderazgo inspirador y evaluaciones constantes fomenta la mejora continua y la adaptabilidad ante desafíos cambiantes. Se concluye que la integración de estas prácticas favorece la sostenibilidad organizacional, promoviendo tanto la eficiencia operativa como el bienestar de los colaboradores.

PALABRAS CLAVE:
LIDERAZGO EFECTIVO,
EVALUACIÓN
ORGANIZACIONAL,
INNOVACIÓN, MEJORA
CONTINUA, BIENESTAR
ORGANIZACIONAL.

KEY WORDS:
EFFECTIVE LEADERSHIP,
ORGANIZATIONAL
ASSESSMENT, INNOVATION,
CONTINUOUS
IMPROVEMENT,
ORGANIZATIONAL WELL-
BEING.

Abstract

This article explores the relationship between effective leadership, organizational assessment, and innovation as key elements to improve effectiveness in public and private institutions. It is argued that transformational leadership, based on motivation and commitment, drives creativity and the implementation of new strategies. Through a mixed methodology, including case studies and analysis of performance indicators, the impact of evaluation on decision-making and process optimization is examined. The findings suggest that a work environment with inspiring leadership and constant assessments fosters continuous improvement and adaptability to changing challenges. It is concluded that the integration of these practices favors organizational sustainability, promoting both operational efficiency and employee well-being.

Introducción

El liderazgo y la evaluación se consideran elementos que favorecen la innovación, la mejora continua, el enfoque a resultados y, por ende, la rendición de cuentas, además promueven mejores condiciones de desarrollo para la comunidad, para una región o un país.

En este contexto, el Liderazgo Efectivo (LE) se plantea como la capacidad de un tomador de decisiones para activar, motivar e inspirar a las personas a trabajar en sinergia por el bienestar y la igualdad, de manera ética, productiva y sostenible, para producir valor social compartido.

LA COMUNICACIÓN EFECTIVA, ASÍ COMO EL CONOCIMIENTO SOBRE LOS HÁBITOS DE CADA UNO DE LOS TRABAJADORES, PERMITEN APlicAR Y GENERAR IDEAS INNOVADORAS.

El desarrollo de habilidades, así como el uso de herramientas y prácticas permiten al Líder Efectivo ejercer un liderazgo transformador en el desarrollo organizacional, la implementación de estrategias y políticas, la actualización constante del personal, la apuesta por la innovación y la entrega de resultados de manera efectiva.

Prácticas y herramientas como la evaluación, auditorías de control interno, la Matriz de Indicadores de Resultados, el análisis de factibilidad, la comunicación efectiva, así como el conocimiento sobre los hábitos de cada uno de los trabajadores de las instituciones públicas y privadas, permiten aplicar y generar ideas innovadoras, que traen como consecuencia la implementación de métodos, productos, procesos y servicios que generan resultados con eficiencia, eficacia y calidad.

Por ello, se plantea que la innovación y la efectividad en el ámbito público y en el privado van de la mano con un liderazgo efectivo. Por lo que resulta importante fortalecer estas prácticas y habilidades en diferentes niveles micro (persona), meso (equipos de trabajo), macro (organizaciones), para que de forma assertiva se logren resultados que sean sostenibles en el largo plazo y que redunden en beneficios sociales.

Liderazgo Efectivo

Antes de abordar el tema del Liderazgo Efectivo (LE) es importante responder a la pregunta ¿quién puede ser un líder?: Los primeros estudios que se hicieron sobre liderazgo señalaban que el líder nace con características y habilidades únicas que lo hacían diferente a los demás. Sin embargo, existen otras teorías

que proponen que esto no es totalmente cierto, que toda persona puede ser un LE si se lo propone.

Estudios realizados a comienzos del siglo XX intentaron identificar, a través de la Teoría de Rasgos del Líder, una serie de características físicas, psicológicas o cualidades como el nivel de energía, apariencia, agresividad, confianza en sí mismo, inteligencia, responsabilidad, entre otras, con las que el líder nacía y que propiamente le hacían ser un líder. Con base en esta teoría los investigadores clasificaron a quienes eran líderes y a quienes eran seguidores (Gómez, 2002).

Para finales de la década de 1940, surgió la Teoría del Comportamiento que menciona que los líderes pueden ser catalogados de acuerdo con su tendencia a las tareas y a las relaciones, concentrándose en lo que hace el líder y cómo lo hace, más que en sus rasgos. Los investigadores trataron de identificar las diferencias entre el comportamiento de los líderes efectivos frente a los no efectivos (Lussier y Achua, 2011).

Más adelante, después de la desilusión con los enfoques sobre el análisis del liderazgo, los estudiosos se inclinaron por la creencia de que los líderes son el producto de determinadas situaciones. Se realizaron investigaciones bajo la premisa de que el liderazgo está influido por la situación en la que surge el líder y en la que este actúa. Por ejemplo, Franklin D. Roosevelt surgió en el contexto de la Gran Depresión en el decenio de 1930 en los Estados Unidos y Mao Tse-Tung emergió en China, posterior a la Segunda Guerra Mundial (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Sin embargo, con James Burns (1978) y Bass (1985) surgió un enfoque sobre el liderazgo más moderno, práctico y actual.

Su teoría establece que el líder adquiere la responsabilidad de estimular a sus colaboradores para realizar más de lo que ellos esperan, elevando el deseo de logros, la superación personal y la autorrealización, lo que produce cambios en la organización. La Teoría Transformacional señala que, a través de la interrelación con su equipo de trabajo, los líderes ejercen influencia y conducen a buscar, tanto en lo individual como en lo colectivo, el desarrollo y cambio en beneficio de la colectividad, es decir, de la organización (Mendoza y Ortiz, 2006).

A partir de esta teoría se confronta la tesis de que el líder “nace no se hace”. John C. Maxwell (2015) lo llama “capacidad de liderazgo” y se define como el tope que determina el nivel de efectividad de una persona. Para elevar la efectividad en las organizaciones es necesario elevar el tope de la capacidad de liderazgo. Sin embargo, menciona que hay personas que se les dificulta menos asumir el rol de líder, pero que el liderazgo puede adquirirse y puede desarrollarse.

Desde este enfoque es importante conocer los perfiles de cada uno de los colaboradores en el ambiente de trabajo para identificar y desarrollar sus capacidades y habilidades de liderazgo. Ricardo Homs (2015), en su libro Liderazgo de masas en la era de las Redes Sociales, propone una tipología de los líderes de apoyo, definidos como aquellos que ejercen su liderazgo para favorecer a otro líder:

- Líder de ejecución: este tipo de liderazgo es funcional y operativo. Destacan en la realización de proyectos, en la organización de campañas políticas y sociales de todo tipo.
- Líder creativo: es especialista en la ejecución táctica de campañas, desarrolla las actividades de comunicación y propaganda de un candidato o gobernante, diseña proyectos y campañas sociales o políticas, definiendo las actividades novedosas y de alto significado.
- Líder intelectual: es el estratega que centra su atención en la solidez ideológica de las acciones de gobierno y en las propuestas de campañas electorales. Es el visionario que plantea de modo integral la estrategia fundamental.
- Líder de sostenimiento: es aquél que ejerce un liderazgo parcial y tiene a su cargo un sector o grupo. Son de bajo perfil, pero determinantes y de alta influencia para el grupo al cual dirigen. Son los héroes cotidianos que resuelven los problemas que surgen día a día en toda organización.
- Líder de mando: es el kamikaze que maneja generalmente el grupo de choque, el incendiario que polemiza, defiende con gran lealtad a su líder y afronta los conflictos de coyuntura.
- Líder conciliador: este tipo de líder es el que negocia y resuelve de modo civilizado los conflictos.

Tener el conocimiento del tipo de líder que puede llegar a ser cada uno de los integrantes del equipo de trabajo permite colocarlos en los puestos donde puedan desarrollar más y mejor sus habilidades y en el que puedan destacar.

En la gestión pública es indispensable contar con un líder con los conocimientos y herramientas suficientes para generar eficacia, eficiencia y economía en cada una de sus acciones, que tenga la capacidad de establecer comunicación, así como la de evaluar, innovar y guiar a su equipo de trabajo.

A partir del enfoque transformacional, se hace posible la profesionalización del líder mediante la transmisión de la motivación y pasión por el trabajo, así como el desarrollo de habilidades como la comunicación, la perseverancia, la negociación y la toma de decisiones.

En cualquier tipo de organización, pública o privada, se vuelve indispensable evolucionar de ser solo directivos o managers a líderes que transformen su ambiente de trabajo, generen resultados e inspiren a sus colaboradores. Es necesario dejar de administrar a las instituciones y empezar a liderarlas.

Al respecto, Warren Bennis (2009) señala que existen diferencias entre líderes y gerentes que son enormes y cruciales:

- Los directivos (managers) administran; los líderes (leaders) innovan.
- Los directivos son copias; los líderes son originales.
- Los directivos se centran en los sistemas y estructuras; los líderes se centran en las personas.
- Los directivos se basan en el control; los líderes se basan en la confianza.
- Los directivos tienen una visión de corto plazo; los líderes tienen una perspectiva a largo plazo.
- Los directivos preguntan cómo y cuándo; los líderes preguntan qué y por qué.

- Los directivos limitan procesos; los líderes originan procesos.
- Los directivos aceptan el “status quo”; los líderes cambian el “status quo”.
- Los directivos hacen las cosas bien; los líderes hacen las cosas que se deben hacer.

Limitarse únicamente a administrar, reduce la generación de valor para los colaboradores y para los usuarios de los bienes o servicios, tanto públicos como privados.

El líder tiene iniciativa, apoya e influye con honestidad; es efectivo en sus tareas; es eficiente en el uso de los recursos y eficaz en la consecución de resultados; además, posibilita la mejora y el desempeño de las instituciones.

Partiendo de teorías según las cuales el liderazgo no solo no es innato sino que puede desarrollarse potencialmente, se presenta desde una perspectiva teórica y práctica, una iniciativa que invita a abordar el liderazgo se denomina

Liderazgo Efectivo. Esta propuesta se concibe como la capacidad de un tomador de decisiones para activar a la sociedad a participar, para crear equipos de trabajo responsables, comprometidos y motivados, y para evaluar los resultados.

El LE no solo plantea la oportunidad de generar más y mejores líderes dentro de una organización, sino que logren efectividad en sus labores diarias, siendo eficaces en la consecución de resultados como eficientes en el uso de los recursos. El LE se debe entender como la capacidad de un tomador de decisiones para activar, motivar e inspirar a las personas a trabajar en sinergia por el bienestar y la igualdad, de manera ética, productiva y sustentable, para producir valor social compartido.

Existen tres facultades que confluyen para darle forma al liderazgo efectivo:

1) El líder es un visionario. Refiere a que el líder debe ser capaz no solo de establecer metas, sino de proporcionar las rutas a seguir para alcanzarlas. Si un líder carece de visión, sus

liderados deambularán según sus caprichos, desperdiциando recursos valiosos y sin concretar acciones significativas.

2) El líder es un facilitador. El líder tiene la capacidad de generar las condiciones idóneas para que el equipo de trabajo pueda desarrollarse personal y profesionalmente, con una comunicación efectiva, la creación de un entorno laboral sano y con espacios de aprendizaje y superación para facilitar el trabajo.

3) El líder es un energetizador. El líder sabe administrar la energía de sus liderados, motivándolos cuando es necesario y brindándoles los incentivos para realizar su trabajo con pasión y profesionalismo.

El campo de acción del líder comienza con un enfoque en las características de la persona y evoluciona hacia el resto de los elementos que le rodean. El centro, que puede definirse como el primer nivel, empieza con el líder como individuo y se abordan rasgos de la persona para ejercer un determinado tipo de liderazgo. En el segundo nivel se encuentran las personas que tienen un contacto directo con el líder, los liderados, los que eligen seguir al líder. En el tercer y último nivel, en el que opera el LE, se busca transformar a la sociedad a través de crear valor público compartido generando mecanismos que perduren en el tiempo y otorgando incentivos que estimulen el involucramiento de los ciudadanos en los temas públicos.

El LE se enfoca en metodologías, procesos y herramientas hacia el largo plazo, porque su objetivo es la trascendencia de sus acciones.

Asimismo, el LE se enriquece con herramientas, conocimientos, experiencias y retroalimentación constante, fortaleciendo sus aptitudes y competencias. Este tipo de liderazgo favorece el surgimiento de otros líderes efectivos comprometidos con la ética, vocación de servicio, transparencia y rendición de cuentas, así como con la innovación y la mejora continua.

La evaluación como herramienta de mejora

Las evaluaciones generan información que permite conocer el desempeño, incrementando el conocimiento y el

aprendizaje de las entidades gubernamentales. Esta información puede ser de utilidad en 4 aspectos: 1) reporta información que el público o los usuarios necesitan saber; 2) agrega nuevos datos al acervo existente de conocimientos necesarios para la acción en el ámbito público o privado; 3) desarrolla las capacidades de análisis y de aprendizaje al interior de las organizaciones, y 4) fomenta un gobierno honesto (Chelimsky, 2006). De manera general, las evaluaciones sirven para rendir cuentas y mejorar la gestión interna, siendo el segundo uso de interés para el presente documento.

A pesar de los beneficios que pudiera generar el empleo de la información derivada de evaluaciones, en muchas ocasiones no se le da la debida importancia y es ignorada. El uso de la información de evaluaciones está influenciado por factores individuales, laborales, organizacionales y ambientales, por ejemplo: el liderazgo, la vocación al servicio público y la cultura organizacional (Moynihan & Pandey, 2010).

Asimismo, la utilización de la información de evaluaciones depende de sus propias características. Los resultados de las evaluaciones deben ser fiables, objetivos y, en la medida de lo posible, inequívocos (Carter, 1991). Asimismo, la información debe de ser oportuna, suficiente y con un diseño que le permita a las organizaciones e individuos generar cambios e innovar (Carter, 1991). De esta manera, la evaluación tiene que ser vista, tanto por los evaluadores como por los evaluados, como un diálogo que permite el aprendizaje.

Adicionalmente, el uso de datos de las evaluaciones depende de los gerentes y de la visión de la organización (Kroll, 2015). La utilización de la información con fines gerenciales tiene efecto sobre la organización. Sin embargo, el empleo de información por parte de los gerentes tiene un mayor efecto si la organización se centra en la prospección y, por tanto, se esfuerza en innovar y cambiar (Kroll, 2015).

De esta manera, la evaluación permite generar información que retroalimenta a las organizaciones sobre su desempeño. Si dichos datos son oportunos y suficientes, pueden ser gestionados con una visión enfocada en la prospección, favoreciendo la efectividad y la innovación. Por ello, el siguiente cuestionamiento se centra en qué tipo de gestión se requiere para que la información derivada de las evaluaciones tenga un impacto en el cambio organizacional.

Liderazgo y evaluación

Muchas entidades de cualquier tipo y tamaño están obligadas a generar información sobre sus logros y desempeño, utilizando evaluaciones de diversos tipos. Sin embargo, en la actualidad esa generación de datos no es suficiente, hay una demanda generalizada de mejoras al desempeño gubernamental (Taylor, 2011). La gestión es uno de los elementos clave para el aprovechamiento de la información. Como se señaló previamente, el entorno organizacional influye en el uso de datos. En este sentido, si los gerentes se encuentran en un entorno que recompense la innovación y les permita cuestionar las rutinas existentes, es más probable que utilice la información de desempeño. Sin embargo, el LE permite combinar aspectos estructurales y culturales de la organización para alentar la motivación individual y el aprendizaje organizacional.

De esta manera, las características de un líder (visionario, facilitador, energetizador) generan flexibilidad organizacional, toda vez que los líderes dan la libertad de proponer y experimentar, incentivando el análisis de los datos para encontrar los fundamentos de innovación (Moynihan & Pandey, 2010). Es decir, los líderes fomentan la flexibilidad en las decisiones, teniendo más probabilidad de utilizar información sobre el desempeño (Moynihan & Pandey, 2010).

De lo anterior se concluye que las prácticas de evaluación son herramientas que permiten al LE desarrollar estrategias con una visión centrada en la prospección. A través de la evaluación se genera información y conocimiento que parte del análisis de los indicadores de metas y resultados de determinado programa o política pública, lo cual también es usado en las empresas y negocios de la iniciativa privada.

Innovación y efectividad

Algunas de las razones para innovar son que permiten mejorar la prestación y los resultados de los bienes y servicios en cualquier ámbito de nuestra vida; desarrollar

mejores formas de satisfacer y responder a las necesidades y expectativas de los usuarios; hacer más eficiente la prestación de servicios, especialmente para atender las áreas donde las políticas públicas no han dado resultados o generado impacto en la ciudadanía, y para aprovechar todo el potencial de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) (Mulgan y Albury, 2003). Esto se puede traducir en que la innovación trae consigo mejores gobiernos, mayor interacción social, mejores vínculos entre las empresas y la administración pública, además de incentivar la efectividad institucional y la obtención de mejores resultados, logrando la satisfacción de los usuarios.

La innovación es una idea creativa nueva que conlleva su aplicación. Puede incorporar elementos nuevos, una combinación de elementos existentes o un cambio o alejamiento significativo de la forma de pensar y actuar tradicional, asociada a productos, políticas y programas, planteamientos y procesos nuevos, es decir, la innovación se traduce en una respuesta eficaz, creativa y única a problemas nuevos o a problemas viejos. Asimismo, una innovación es una solución abierta, transformada por quienes la adoptan.

Los ámbitos de innovación son también variados, con inclusión del desarrollo y la gestión de los recursos humanos, la prestación de los servicios públicos, las aplicaciones de las tecnologías de la información y las comunicaciones a las actividades de los gobiernos, etc. (Grandinetti, 2017).

Sin duda, la innovación mejora el desempeño institucional, genera resultados, agrega valor público, contribuye al fortalecimiento institucional, mejora los índices de eficacia, eficiencia y calidad en la prestación de servicios públicos y, por supuesto, contribuye a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. En definitiva, es un medio para un fin, no un fin en sí mismo (Ramírez, 2011).

Consideraciones finales

El LE ejerce un liderazgo transformador, en el que la mejora continua e innovación están presentes en su ambiente de trabajo, utilizando las herramientas que están a su alcance y

con la adquisición de habilidades que le permitirán impulsar procesos de mejora dentro de la institución. Las prácticas innovadoras van acompañadas de una correcta motivación, facilitación y visión del LE.

El papel que desempeña el LE en la innovación y la efectividad en el sector público se podría resumir en el correcto ejercicio de las herramientas y el desarrollo de habilidades y capacidades del líder para dirigir a sus liderados.

Algunas de esas herramientas son las prácticas de evaluación, las cuales le permiten dar seguimiento y medir el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, verificar el avance y logro de los proyectos estratégicos, así como de las funciones sustantivas de las áreas.

El líder genera, acompaña y supervisa la innovación de su equipo, lo motiva a mejorar y dar lo mejor de sí, impulsándolo y colocándolo en los puestos en los que pueden desarrollar de mejor manera todos sus talentos y habilidades. El líder conoce a su equipo de trabajo, genera consenso, evita los conflictos, genera las facilidades y aplica las herramientas y prácticas para obtener mejores resultados.

Poner en práctica las ideas innovadoras a través de un correcto liderazgo permitirá generar efectividad a las organizaciones o instituciones, que se traduce en satisfacer las necesidades públicas y crecientes expectativas ciudadanas, hacer frente al adelgazamiento de los recursos disponibles, mejorar la prestación de servicios públicos, así como de bienes y servicios de cualquier tipo de empresa o negocio. Asimismo, someter a examen el impacto que se ha obtenido con las innovaciones, da oportunidad para hacer ajustes a lo que no está dando los resultados esperados.

Desarrollar las capacidades de la o el líder permitirá crear más y mejores líderes, con el interés de servir a la población e innovar constantemente para lograr efectividad. Mulgan y Albury (2003) señalan que la “innovación exitosa es la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que dan lugar y se traducen en mejoras significativas en los resultados de eficiencia, eficacia y calidad” (p. 3). El trabajo de innovación debe desarrollarse con profesionalismo, rendición de cuentas y que permita que los cambios o la aplicación de nuevas ideas generen mejores resultados y buen gobierno. Para ello se debe contar con un rumbo definido, un ambiente de trabajo propicio, hacer uso eficiente de los recursos incentivando el potencial humano con la capacitación y desarrollo de habilidades y fortalecimiento de sus competencias. Como se ha planteado en este documento, es posible desarrollar al Líder Efectivo que favorezca la innovación en prácticamente cualquier tipo de organización.

EL LÍDER CONOCE
A SU EQUIPO DE
TRABAJO, GENERA
CONSENSO, EVITA
LOS CONFLICTOS,
GENERA LAS
FACILIDADES
Y APLICA LAS
HERRAMIENTAS Y
PRÁCTICAS PARA
OBTENER MEJORES
RESULTADOS.

REFERENCIAS

- Bennis, W. (2009).* On becoming a leader. New York: Basic Books.
- Carter, N. (1991).* Learning to Measure Performance: The Use of Performance Indicators in Organizations, Public Administration, 69(1), 85-101.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013).* Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/informes/coordinacion/publicaciones%20oficiales/manual_para_el_diseño_y_contrucción_de_indicadores.pdf, 14-09-2018
- Chelimsky, E. (2006),* "The Purposes of Evaluation in a Democratic Society", en The Sage Handbook of Evaluation, I. Shaw, J. Greene y M. Mark (eds.), London, Sage Publishing.
- Corzo, J. F. (2017).* Diseño de políticas públicas. 3a edición. México: IESE.
- Gómez, C. (2002).* Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 2(2), 61-77.
- García, M. (2015).* Formación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. Entramado, Vol. II, núm. I, pp. 60-79.
- Grandinetti, R. (2017).* Gobierno abierto e innovación. ¿Nuevos aires en la Administración Pública? Retrospectiva para una necesaria prospectiva. Trabajo preparado para su presentación en el 9º Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, organizado por la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACP). Montevideo. 26 al 28 de julio de 2017.
- Homs, R. (2015).* Liderazgo de masas. En la era de las redes sociales. México: Ediciones Urano.
- Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2012).* Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14a ed. México, D. F.: McGraw Hill.
- Kroll, A. (2015).* Exploring the Link Between Performance Information Use and Organizational Performance: A Contingency Approach, Public Performance & Management Review, 39:1, 7-32
- Lussier, R. y Achua, C. (2011).* Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. (4ta ed.). México, D. F.: Cengage Learning Editores.
- Maxwell, J. (2015).* El ABC del liderazgo. 3a edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: V&R Editoras.
- McGregor, D. (1957).* The human side of Enterprise. Reflections, vol. 1, núm. 2., pp. 6-15.
- Mendoza, M., y Ortiz, C. (2006).* El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XIV (1), pp. 118-134.
- Moynihan, D. & Pandey, S. (2010).* The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information? Journal of Public Administration Research and Theory 20 (4): 849-866.
- Mulgan, G. y Albury, D. (2003).* Innovation in the public sector. London: Cabinet Office.
- Nosnik, A. (2013).* Teoría de la comunicación productiva. Exploraciones más allá de la retroalimentación. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. 2002.* Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. París, OCDE/CAD.
- Palomo, M. (2017).* Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. 9a edición. México: Alfaomega, ESIC.
- Preskill, H. y Russ-Eft D. (2016)* Building Evaluation Capacity. Los Angeles, CA: Sage Publication.
- Ramírez, A. (2003).* Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿el eslabón perdido? Bases para

la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa. Revista chilena de Administración pública, número 19, pp. 5-50.

Ramírez, A. (2011). Sobre la aplicación y desarrollo del concepto de innovación en el sector público: estado del arte, alcances y perspectivas. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/228124703_Sobre_la_Aplicacion_y_Desarrollo_del_Concepto_de_Innovacion_en_el_Sector_Publico_Estado_del_Arte_Alcanes_y_Perspectivas_On_the_Implementation_and_Development_of_the_Concept_of_Innovation_in_the_Publi, 21-09-2018.

Rossi, P., Lipsey, M. y Freeman, H. (2004). Evaluation. A systematic approach. Los Angeles, CA: Sage Publication.

Taylor, J. (2011). Strengthening the Link Between Performance Measurement and Decision Making. Public Administration 89 (3): 860–878.

Villanueva, D., et-al. (2016). Evaluación y Auditoría de Desempeño en México. México: IEXE Editorial, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Villanueva, D., (2019). Abecedario del Liderazgo, Conceptos clave para ejercerlo. México: IEXE Editorial.