



Universidad 2022

13^{er} Congreso Internacional
de Educación Superior

LA HABANA, CUBA
7 AL 11 DE FEBRERO DE 2022

"Universidad e Innovación por un Desarrollo
Sostenible e Inclusivo".

SIMPOSIO 5. Universidad, conocimiento e innovación para el desarrollo sostenible
IX Taller Internacional de Universalización de la Universidad en Entornos Rurales

TÍTULO: Alianzas Público-Privada en el contexto agrario actual. Una Mirada
desde Artemisa

Public-Private Partnerships in the current agrarian context. A Look from Artemisa

✚ Alexander Chile Bocourt. Doctor en Ciencias Agrícolas. Profesor Auxiliar,
Universidad de Artemisa, Cuba. Jefe del Departamento de Ciencia e
Innovación Tecnológica. Email: mkchile@uart.edu.cu Teléfono: +53
47365632

✚ Yunior Carballosa Tamayo. Estudiante cuarto año de Ingeniería Agrónoma.
Universidad de Artemisa, Cuba. EMAIL: yuniorct@uart.edu.cu Teléfono:
+53 55316235

RESUMEN

Con el objetivo de evidenciar las potencialidades de las alianzas Público-Privada una herramienta práctica para el proceso de toma de decisiones en el contexto artemiseño actual, se desarrolla la presente investigación. Para su desarrollo se combinan los métodos teóricos y empíricos. Se parte del método dialéctico-materialista como método rector de toda la metodología de investigación científica. Sus principales resultados están dirigidos que la transformación estructural de la economía cubana impone la necesidad de identificar aquellas actividades con potencial estratégico para alcanzar este propósito y focalizar el esfuerzo tecnológico, financiero y organizativo en función de las mismas, por lo que el fortalecimiento de las alianzas público-privada en Artemisa constituyen una necesidad del contexto actual de cara al Plan de Desarrollo Económico Social del país y los ODS de la Agenda 2030, por lo que dichas alianzas en Artemisa, permiten desarrollar el tejido productivo, al general encadenamientos hacia atrás (desarrollo de proveedores) y hacia adelante (agregación de valor sobre el producto base), propiciando una estructura productiva densa y diversificada, y el fortalecimiento de la integración interna de la economía y el desarrollo local, al favorecer la conexión con nuevos paradigmas tecnológicos a nivel local y la difusión de tecnologías de avanzada al interior del aparato productivo, propiciando la sistemática elevación del contenido tecnológico de la producción a partir de su capacidad de generación de ventajas competitivas basadas en la innovación.

PALABRAS CLAVES. Alianzas Público-Privada-Gestión-Administración Pública **SUMMARY**

With the objective of evidencing the potentialities of the Public-deprived alliances a practical tool for the process of taking of decisions in the context current artemiseño, the present investigation is developed. For their development they combine the theoretical and empiric methods. He/she leaves of the dialectical-materialistic method as method rector of the whole methodology of scientific investigation. Their main results are directed that the structural transformation of the Cuban economy imposes the necessity to identify those activities with strategic potential to reach this purpose and focalizar the technological, financial and organizational effort in function of the same ones, for what the invigoration of the alliances public-deprived in artemisa constitutes a necessity from the current context of face to the Plan of Social Economic Development of the country and the ODS of the Calendar 2030, for that that this alliances in artemisa, allow to develop the productive fabric, to the general linkages back (I develop of suppliers) and forward (aggregation of value on the product bases), propitiating a dense and diversified productive structure, and the invigoration of the internal integration of the economy and the local development, when favoring the connection with new technological paradigms to local level and the diffusion of technologies of advanced to the interior of the productive apparatus, propitiating the systematic elevation of the technological content of the production starting from their capacity of generation of competitive advantages based on the innovation.

KEY WORDS. Alliances Public Public-private-Gestión-administration

INTRODUCCIÓN

Las alianzas público-privadas (APP) se han instalado en el ámbito público como una de las formas en la cual el sector público y el privado se unen para resolver problemas públicos. Este tipo de instrumentos de política tiene diversos orígenes y responde a diferentes marcos teóricos que de una u otra manera lo justifican y/o lo explican (Wettenhal, 2003; Heinrich, Lynn, & Milward, 2009; Kooiman, 1993). Desde resolver problemas tan específicos como la infraestructura, hasta enfrentar la pobreza de una región o país, o simplemente para aunar fuerzas para resolver problemas de interés colectivo, las alianzas público-privadas han saltado a la palestra pública como un fenómeno característico de las sociedades globales.

Una de las primeras líneas teóricas que se han desarrollado para justificar este tipo de acción pública proviene del debate generado a fines de los ochenta y comienzos de los noventa en torno a la escuela de la Nueva Gestión Pública (Hood, 1991).

Para esta escuela, las alianzas público-privadas son concebidas como técnicas de gestión que permiten utilizar de mejor forma los escasos recursos que posee el Estado. En este mismo contexto temporal, Savas (1990) utiliza el análisis de las privatizaciones para incluir las alianzas público-privadas como una forma de injerencia del mercado en el sector público.

En este contexto, alcanza un matiz importante el análisis de las alianzas público-privadas en Artemisa, por cuanto son una herramienta práctica para el proceso de toma de decisiones en función del desarrollo local, lo que se traduce en el fortalecimiento de los territorios y sus estrategias de desarrollo.

PROBLEMA CIENTÍFICO:

¿Constituyen las alianzas Público-Privada una herramienta práctica para el proceso de toma de decisiones en el contexto artemiseño actual?

OBJETO: las alianzas público privadas

OBJETIVO GENERAL

Evidenciar las potencialidades de las alianzas Público-Privada una herramienta práctica para el proceso de toma de decisiones en el contexto artemiseño actual

En la presente investigación se combinan los métodos teóricos y empíricos. Se parte del método dialéctico-materialista como método rector de toda la metodología de investigación científica, que permite destacar el carácter contradictorio, y a la vez desarrollador, que tienen las relaciones de los componentes del objeto de investigación. Se emplea el método histórico y lógico para, a partir de la experiencia nacional e internacional referida al tema, establecer los fundamentos teóricos que lo sustentan.

DESARROLLO

ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS. DEFINICIONES Y CONTEXTUALIZACIÓN

¿Qué son las Alianzas Público-Privadas? ¿Cuál es su Objetivo?

A lo largo del tiempo ha habido múltiples formas de definir la manera como la empresa privada colabora con actores públicos y sociales para llevar a cabo iniciativas de mejora social, incluyendo las nociones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y de Alianza Público-Privada para el Desarrollo (APPD), sobre la cual trata este documento, en un concepto con nuevas implicaciones.

Las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo (APPD) son un instrumento para integrar la iniciativa privada a los esfuerzos del sector público, las asociaciones de la sociedad civil, la academia, organismos internacionales y otros actores para lograr objetivos de desarrollo nacional, compartiendo recursos, conocimientos y, sobretodo, el compromiso de contribuir al bienestar de la sociedad.

De las Alianzas Público-Privadas de Desarrollo a las Alianzas Público-Privadas de Desarrollo Sostenible

En la definición anterior se observa la incorporación del término Sostenible, haciendo énfasis en que no sólo es un desarrollo, sino que este debe ser sostenible, acogiendo así la Agenda 2030 como bandera para la constitución de alianzas del Estado con el sector privado empresarial, la academia, los cooperantes y la sociedad civil, según sea el caso.

Eso indica que, luego de iniciado el proceso de concepción de las APPD en el ámbito de la Cooperación Internacional, hay una transición de dicho término hacia el concepto de APPDS (Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo Sostenible), en el cual se enfatiza que este tipo de concertaciones están orientadas a la consecución de los objetivos propuestos por la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). De ese modo, se cristaliza una clara distinción con respecto a otras definiciones de las asociaciones público-privadas.

Diferencias entre Alianzas Público-Privadas (APP) y Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo Sostenible (APPDS)

Una de las principales diferencias que existen entre una Alianza Público-Privada (APP) y una Alianza Público-Privada para el Desarrollo Sostenible (APPDS) es

que esta última procura generar un impacto positivo en el bienestar social y mejorar el acceso a bienes y servicios básicos que afectan la vida de las alianzas público-privadas (APP) se han instalado en el ámbito público como una de las formas en la cual el sector público y el privado se unen para resolver problemas públicos. Este tipo de instrumentos de política tiene diversos orígenes y responde a diferentes marcos teóricos que de una u otra manera lo justifican y/o lo explican (Wettenhal, 2003; Heinrich, Lynn, & Milward, 2009; Kooiman, 1993).

Desde resolver problemas tan específicos como la infraestructura, hasta enfrentar la pobreza de una región o país, o simplemente para aunar fuerzas para resolver problemas de interés colectivo, las alianzas público-privadas han saltado a la palestra pública como un fenómeno característico de las sociedades globales.

Desde una perspectiva latinoamericana, la necesidad de pensar en la creación y desarrollo de APP centrada en la realidad guarda relación con la falta de recursos financieros en la administración del Estado, como resultado de las políticas neoliberales que tenían como eje rector el reducir el Estado a su mínima expresión, restringiendo diferentes políticas públicas en materia social (Bresser, 1999).

Lo anterior ha sido uno de los principales factores que han propiciado el establecimiento de las alianzas público-privadas en la búsqueda de mejorar el desempeño y el impacto de las políticas públicas en la sociedad.

Desde finales de los noventa, el debate se focalizó en torno a las implicancias de los arreglos organizacionales entre el Estado y el sector privado e incluso el tercer sector, para determinar las consecuencias de casi una década de colaboración a través de instrumentos de acción pública. Un trabajo paradigmático en esta línea de investigación en el caso de la administración pública estadounidense es el trabajo de Milward y Provan (2000).

Los autores desarrollan el concepto del “Estado Hueco”, que sería el tipo de Estado que se estaría conformando a propósito del uso intensivo de privatizaciones o “concesiones” a privados u organismos no gubernamentales, para cumplir funciones que históricamente han sido propias del Estado.

La literatura ha avanzado notoriamente, y junto con ello se ha comenzado a desarrollar investigaciones orientadas a detectar, incipientemente, ciertas regularidades, en el establecimiento de las APP, a través de casos de países desarrollados y en vías de desarrollo, y en diversos sectores de política. En lo que se refiere al sector productivo, Devlin y Moguillansky (2009), a partir de un proyecto de investigación desarrollado en CEPAL en diez países, entregan recomendaciones que pudiesen servir como parámetros para testear el desempeño de las APP en diversos ámbitos de política pública. Los autores plantean once principios a tomar en consideración al momento de diseñar una intervención de este tipo.

Por otro lado, el extenso trabajo de Hodge y Greve (eds.) (2005) presenta una colección de investigaciones de diferentes autores, de países desarrollados particularmente, y de distintos sectores de política, que también aportan conclusiones respecto de las características que deberían cumplir los acuerdos público-privados para tener éxito.

Por último cabe señalar que la conceptualización de las APP como la colaboración voluntaria del mundo privado hacia el mundo público (definiendo redes potenciales

para abordar problemas públicos conjuntamente), compartiendo riesgos, costes y beneficios para efectos de contribución al bienestar social, se ha organizado en torno al tema de la llamada Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (Korhonen, 2003).

Según este enfoque, se justifica por qué se deben sumar los privados a trabajar en la solución de problemas públicos. Como el foco del presente documento es la innovación generada desde el sector público no se desarrollará mayormente este ámbito de discusión teórica, pero sin duda aporta a la discusión más amplia de la temática expuesta en este documento.

✓ **CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO ARTEMISEÑO**

La provincia Artemisa, creada el 9 de enero de 2011, está conformada por 11 municipios. Es la segunda provincia más occidental, de las 15 que conforman el territorio cubano. Cuenta con una extensión total de 4 003,2 Km² ocupando el décimo tercer lugar entre las provincias ordenadas por superioridad de superficie, representando el 3,6 por ciento del área total del país. Está compuesta por 386 asentamientos humanos, 55 urbanos y 331 rurales, de ellos 6 Ciudades son ciudades (Guanajay, Bauta, San Antonio de los Baños, Güira de Melena, Artemisa y San Cristóbal), 26 Pueblos, 193 Poblados y 161 Caseríos.

La población artemiseña alcanzó en el año 2019 los 513 141 habitantes representando el 4,6 por ciento de la población del país, y ocupa el décimo lugar entre las provincias ordenadas por superioridad. El grado de urbanización para el año 2019 fue de 69,1 por ciento, en 8 años ha experimentado un descenso de 1,5 por ciento. La densidad de población de la provincia Artemisa es la tercera mayor de Cuba, sólo antecedida por La Habana y Santiago de Cuba. Su cálculo para el año 2019, arroja que existen 128,2 habitantes por Km². El análisis para el periodo 2012-2019, muestra un crecimiento sostenido.

✓ **ESTRUCTURA Y DINÁMICA DE LA POBLACIÓN**

El análisis de la tasa de crecimiento natural para el año 2019, muestra que la provincia Artemisa tuvo un crecimiento, producto de la fecundidad y la natalidad, de 1,6 habitantes por cada mil y advierte un decrecimiento progresivo. Mientras que la tasa anual de crecimiento, que involucra otro proceso de entrada y salida, como es la migración, exhibió un crecimiento de 4,0 habitantes por cada mil, la tasa anual de crecimiento, se calcula como la anterior, pero incluyendo otros dos procesos de entrada y salida: la migración. Para Artemisa esta tasa obtuvo valores de 4,0 habitantes por cada mil, en el año 2019.

La distribución de la población de la provincia Artemisa, por estado civil o conyugal, según el CPV 2012, está representada por una mayoría de personas casadas y solteras. Los casados son los que mayor número alcanzan a niveles municipales, en ocho municipios la mayoría de las personas se encuentran casadas, mientras que en sólo tres municipios el grupo más numeroso es el de los solteros, estos son Bahía Honda, Mariel y Candelaria. El municipio que más población casada posee es Bauta, la superioridad en el grupo solteros la exhibe Candelaria, la mayor acumulación de unidos están en Bahía Honda, los divorciados de San Antonio son los más numerosos de este grupo en la provincia, los viudos en Guanajay son más numerosos que en cualquier otro municipio.

La distribución de la provincia Artemisa por color de la piel, según el CPV del 2012, está compuesta por una mayoría de población de color blanco, que representa un 76 % del total de población, 14,2 % es de piel mestiza y 9,3 % de piel negra.

✓ **ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS EN EL CONTEXTO ARTEMISEÑO ACTUAL**

La provincia Artemisa ocupa un lugar privilegiado en la geografía cubana en cuanto a exportación se refiere, su cercanía al principal aeropuerto del país y contar con la Zona Especial de Desarrollo Mariel la ubican en una situación inmejorable para enviar todos los productos que se requiera al exterior. En la provincia existen 21 entidades que producen para la actividad de exportaciones de bienes y servicios, un total de 44 rubros exportables y una sola empresa que posee la facultad de exportar de forma directa, Cemento Curazao.

El desarrollo económico de la provincia, depende en gran medida del desarrollo del comercio exterior, por lo que es necesario implementar una Estrategia de Exportaciones de Bienes y Servicios, que fomente, consolide y diversifique las producciones para las exportaciones en la provincia, a fin de lograr el incremento de los ingresos externos y contribuir al desarrollo socioeconómico de nuestra provincia, dándole cumplimiento a lo indicado en la Conceptualización del Modelos Económico y Social del Desarrollo Socialista, Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021, los cuales se enfocan en el impulso del Comercio Exterior y el logro de un desarrollo próspero y sostenible, expresado en los Lineamientos 67; 68; 69; 70; 71; 72 y 74 que trazan el camino en relación al Comercio Exterior.

En este contexto, se hace necesario incrementar los niveles de exportación en la provincia de Artemisa, en correspondencia con el Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030 a través de la diversificación, fomento y desarrollo de bienes y servicios susceptible de ser ofrecido con la calidad requerida, de manera que se logre satisfacer las necesidades crecientes de bienes y servicios de los clientes potenciales, identificar fondos exportables en cada territorio para su fomento y desarrollo, y consolidación, al lograr la modernización de la industria artemiseña, al aplicar la innovación tecnológica y encadenamientos productivos para alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia.

De igual modo, se necesita desarrollar los fondos exportables en cada territorio, de manera que estos participen o se vean beneficiados de los resultados de la gestión exportadora, diversificar la cartera de exportaciones de la Provincia, incrementar los ingresos por concepto de exportación de bienes y servicios, al lograr un proceso de articulación y encadenamiento entre las entidades estatales con todas las formas de gestión no estatal, para una mayor eficiencia en la gestión exportadora, fortaleciendo las capacidades en los actores sociales implicados en el proceso de gestión de la exportación, al asegurar los estándares de calidad de los bienes y/o de servicios que se exportan, cumpliendo con las exigencias de los mercados internacionales.

En este contexto, el reto de la administración está precisamente en fomentar en el territorio artemiseño las acciones necesarias para el incremento de las

exportaciones, al introducir los principales adelantos de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, a través de la diversificación, fomento y desarrollo de bienes y servicios, con productos competitivos en el mercado nacional e internacional, al elevar la eficiencia y eficacia del proceso de exportación, en correspondencia con el Plan de Desarrollo Económico y Social; considerando la conservación y sostenibilidad medio ambiental.

Al tomar como base el año 2020, de cara a los ODS de la agenda 2030, visualizarnos como ser una provincia que se diferencia por la alta calidad en sus rubros exportables, caracterizada por la alta profesionalidad y competitividad, al introducir los principales adelantos de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, en la diversificación, fomento y desarrollo de bienes y servicios, con productos competitivos en el mercado nacional e internacional, al lograr exportaciones que garanticen un incremento de los ingresos por este concepto, al promover encadenamientos productivos, considerando la conservación y sostenibilidad medio ambiental, al aprovechar las posibilidades que brinda la Zona Especial de Desarrollo Mariel, con la participación activa de los actores y decisores locales, tomando en consideración el Plan de Desarrollo Económico y Social del país hasta el año 2030.

CONSIDERACIONES FINALES

- ✓ La transformación estructural de la economía cubana impone la necesidad de identificar aquellas actividades con potencial estratégico para alcanzar este propósito y focalizar el esfuerzo tecnológico, financiero y organizativo en función de las mismas., por lo que el fortalecimiento de las alianzas público-privada en artemisa constituyen una necesidad del contexto actual de cara al Plan de Desarrollo Económico Social del país y los ODS de la Agenda 2030.
- ✓ Las alianzas publico-privadas en artemisa, permiten desarrollar el tejido productivo, al general encadenamientos hacia atrás (desarrollo de proveedores) y hacia adelante (agregación de valor sobre el producto base), propiciando una estructura productiva densa y diversificada, y el fortalecimiento de la integración interna de la economía y el desarrollo local.
- ✓ Las alianzas público-privadas en el contexto artemiseño actual, favorecen la conexión con nuevos paradigmas tecnológicos a nivel local y la difusión de tecnologías de avanzada al interior del aparato productivo, propiciando la sistemática elevación del contenido tecnológico de la producción a partir de su capacidad de generación de ventajas competitivas basadas en la innovación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Baldock, J. y A. Evers (1991). "On social innovation –an introduction", en R. Kraan et al. (eds), *are for the Ederly. Significant Innovations in Three European Countries*. Frankfurt: Campus Verla.
- ✓ Barlett, D. y P. Dibben (2002). "Public sector innovation and entrepreneurship: Case studies from local government". *Local Government Studies* Vol. 28, Nº 4, pp. 107-21.
- ✓ Bexell, M y Mörrh, U. (Eds.) (2010). *Democracy and Public-Private Partnerships in Global Governance*. UK: Palgrave Macmillan.

- ✓ Bitran, E., y Villena, M. (2010). "El nuevo desafío de las concesiones de obras públicas en Chile".
- ✓ *Revista Estudios Públicos*, N° 117, pp. 175-217. Blazevic, H. (2008). *Análisis crítico de la política de concesiones viales en Chile: Balances y aprendizajes*.
- ✓ Santiago: Estudio de Caso N° 102. Magíster Gestión y Políticas Públicas.
- ✓ Borins, S. (2001). "Public management innovation: toward a global perspective". *American Review of Public Administration* Vol. 31, N° 1, pp. 5-21.
- ✓ Castells, M. (1992). *The Informational City: Economic Restructuring and Urban Development*. UK: Wiley-Blackwell.
- ✓ Considine, M.; Lewis, J. y Alexander, D. (2009). *Networks, innovation and public policy*. UK: Palgrave Macmillan.
- ✓ Damanpour, F. (1991). "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators". *Academy of Management Journal* Vol. 34, No. 3, pp. 555-590.
- ✓ Devlin, R. y G. Moguillansky (2009). *Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo*. Santiago: CEPAL.
- ✓ Donahue, J. D., y Zeckhauser, R. J. (2011). *Collaborative Governance: Private Roles for Public Goals in Turbulent Times*. Princeton University Press.
- ✓ Estado, Gobierno, Gestión Pública Cristián Plischoff V. / Juan Pablo Araya O. 197
- ✓ Fundación Minera La Escondida (2010). Informe de Sustentabilidad 2010. www.fme.cl/descargas/...
- ✓ reporte-de-sustentabilidad.../download.html (visitada el 29 de marzo de 2012).
- ✓ Granovetter, M. (1973). "The Strength of Weak Ties". *American Journal of Sociology*, Vol. 78, N° 6, pp. 1360-1380.
- ✓ Heinrich, C. Lynn Jr, L. y Milward, H. (2009). "A state of agents? Sharpening the debate and evidence over the extent and impact of the transformation of governance". *Journal of Public Administration Research and Theory* Vol. 20 (suppl 1), pp. i3-i19.
- ✓ Hodge, G. y C. Greve (2005). *The Challenge of Public-Private Partnerships: Learning From International Experience* Edward Elgar Publishing.
- ✓ Hood, C. (1991). "A Public Management for all seasons?" *Public Administration* Vol. 69, pp. 3-19.
- ✓ Kooiman, J. (1993). *Modern Governance*. London, England: SAGE.
- ✓ Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. UK: SAGE.
- ✓ Koppenjan, J., y Klijn, E. (2004). *Managing uncertainties in networks*. UK: Routledge.
- ✓ Korhonen, J. (2003). "On the Ethics of Corporate Social Responsibility: Considering the Paradigm of Industrial Metabolism". *Journal of Business Ethics* Vol. 48, N° 4, pp. 301-315.
- ✓ Milward, B. y K. Provan (2000). "Governing the Hollow State". *Journal Public Administration Research and Theory* Vol. 10, N°2, pp. 359-380.

- ✓ Moore, M. (1997). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- ✓ Newman, J.; Raine, J. y Skelcher, C. (2001). "Transforming local government: innovation and modernization". *Public Money and Management*, Vol. 21 N° 2, pp. 261-68.
- ✓ Osborne, S. y Brown, K. (2005). *Managing change and Innovation in Public Service Organizations*. USA: Routledge.
- ✓ Programa Inglés Abre Puertas (2008). *Informe Centro Nacional de Voluntarios*. Chile: Ministerio de Educación. Obtenido de: www.educacionempresa.cl/archivos/CNV%20comision%207.
- ✓ Doc Rittel, H. y Webber, M. (1973). "Dilemmas in a General Theory of Planning". *Policy Sciences*, Vol. 4, pp. 155-169.
- ✓ Roberts, N. y P. King (1996). *Transforming Public Policy. Dynamics of Public Entrepreneurships and innovation*. San Francisco: Jossey-Bass,
- ✓ Robinson, H.; Carrillo, P; Anumba, C. J. y Patel, M. (2010). *Governance and Knowledge Management for Public-Private Partnerships*. UK: Wiley-Blackwell.
- ✓ Las alianzas público-privadas como gatilladoras de innovación en las organizaciones públicas 198 *Revista Chilena de Administración Pública*
- Savas, E. (1990). "A Taxonomy of Privatization Strategies". *Policy Studies Review*, Vol. 18, N° 2, pp. 110-128.
- ✓ Sorensen, E. y Torfing, J. (2011). Enhancing Collaboration Innovation in Public Sector. *Administration and Society* Vol. 43, N° 2, pp. 842-868.
- ✓ Torres, G. (2004). ¿Burócratas e Innovadores? *Revista del CLAD Reforma y Democracia* N° 29, pp. 1-12.
- ✓ Waissbluth, M. (2005). "La Reforma del Estado en Chile 1990-2005". *Serie Gestión* N° 76. Departamento Ingeniería Industrial. Universidad de Chile.
- ✓ Walker, R.M. (2006). "Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government".
- ✓ *Public Administration*, Vol. 84, N° 2, pp. 311–335. Wettenhall, R. (2003). "The Rhetoric and Reality of Public-Private Partnerships". *Public Organization Review* Vol. 3, N° 1, pp. 77-107.
- ✓ Williamson, O. (1988). "The Logic of Economic Organization". *Journal of Law, Economics, & Organization* Vol. 4, N° 1, pp. 65-93.