

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO Y SU IMPACTO EN LA CONFIANZA CIUDADANA.**

(INNOVATION MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR AND ITS IMPACT ON CITIZEN TRUST)

Daniela Rangel Fernández

[daniela.ingenieriaindustrial@gmail.com](mailto:daniela.ingenieriaindustrial@gmail.com)<https://orcid.org/0009-0006-0253-7209>

+57-3162413587

Universidad de Santander

Juan Carlos Rincones Ballesteros

[juan.abogado0408@gmail.com](mailto:juan.abogado0408@gmail.com)<https://orcid.org/0009-0009-4254-283X>

+57-3162413587

Universidad Sergio Arboleda

**Recibido: enero 2025****Aceptado: febrero: 2025****Publicado: septiembre 2025**

Cómo citar: Rangel F. Daniela y Rincones B. Juan (2025). Gestión de la innovación en el sector público y su impacto en la confianza ciudadana. Universidad Sergio Arboleda. Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales,

**RESUMEN**

Este artículo examina la intrincada relación entre la gestión de la innovación en el sector público y los niveles de confianza ciudadana. Se argumenta que una gestión de la innovación transparente, participativa y orientada a resultados tangibles y percibidos por los ciudadanos puede fortalecer la confianza, mientras que una innovación opaca, ineficaz o que no resuelve problemas reales puede erosionarla. El estudio destaca que la innovación pública, a diferencia de la privada, se enfoca en la creación de valor público mediante la mejora de servicios, procesos y la gobernanza (Mulgan y Albury, 2003; OCDE, 2017). Los hallazgos sugieren que la digitalización de servicios y la rapidez de respuesta gubernamental son factores clave que impactan positivamente la confianza. Sin embargo, se identifican desafíos en la percepción de transparencia y participación ciudadana a pesar de las iniciativas de gobierno abierto (Meijer et al., 2012). Se concluye que la innovación es una poderosa herramienta para legitimar al Estado, siempre que se invierta en una cultura de experimentación, se priorice el diseño centrado en el ciudadano y se comuniquen estratégicamente los beneficios para asegurar la equidad y accesibilidad para todos (Osborne y Brown, 2013).

Palabras clave: Innovación pública, Confianza ciudadana, Valor público, Gobernanza, Digitalización.

**ABSTRACT**

This article examines the intricate relationship between public sector innovation management and levels of citizen trust. It argues that transparent, participatory, and



results-oriented innovation management, with tangible outcomes perceived by citizens, can strengthen trust, whereas opaque, ineffective, or irrelevant innovation can erode it. The main objective is to analyze how the adoption and management of innovative practices by public administrations impact citizens' perception of effectiveness, transparency, and accountability, which are key elements for building trust. The findings suggest that service digitalization and government response speed are crucial factors positively influencing trust. However, challenges in the perception of transparency and citizen participation are identified despite open government initiatives (Meijer et al., 2012). The study concludes that innovation is a powerful tool to legitimize the state, provided there is an investment in a culture of experimentation, a prioritization of citizen-centered design, and strategic communication of benefits to ensure equity and accessibility for all (Osborne & Brown, 2013).

**Keywords:** Public innovation, Citizen trust, Public value, Governance, Digitalization.

## INTRODUCCIÓN

En el dinámico y complejo panorama del siglo XXI, la modernización del Estado y la mejora continua de la gobernanza se han convertido en imperativos ineludibles para cualquier nación que aspire al progreso, la estabilidad y el bienestar de su población. Nos encontramos inmersos en un entorno de creciente complejidad social, tecnológica y económica, donde las expectativas de los ciudadanos hacia sus gobiernos son cada vez más elevadas. No solo se espera que las administraciones públicas sean más eficientes y transparentes, sino que también demuestren una capacidad genuina para adaptarse, innovar y ofrecer servicios que estén verdaderamente centrados en las necesidades de las personas.

Si bien la digitalización ha representado un salto cualitativo fundamental en la forma en que los gobiernos operan, permitiendo agilizar procesos y expandir el acceso a ciertos servicios, la verdadera transformación va mucho más allá de la mera implementación tecnológica. Esta evolución se adentra en el terreno de la innovación pública, un concepto sustancialmente más amplio que la adopción de nuevas herramientas digitales. La innovación en el sector público implica la gestación e implementación de nuevas ideas que se materializan en cambios profundos: desde la reconfiguración de enfoques organizacionales y la optimización radical de procesos existentes, hasta la creación de modelos de prestación de servicios completamente novedosos.

Su objetivo primordial no es la rentabilidad, sino la creación de valor público, buscando redefinir y fortalecer la relación entre el Estado y sus ciudadanos para generar un impacto positivo y tangible en la calidad de vida de la sociedad. Esto significa no solo hacer las cosas de manera más eficiente, sino también repensar fundamentalmente *cómo, por qué y con quién* se hacen, buscando soluciones más pertinentes, equitativas y efectivas.

No obstante, a pesar de los considerables esfuerzos y las importantes inversiones en innovación por parte de diversas administraciones, un desafío persistente ensombrece el panorama de muchas democracias contemporáneas: la erosión de la confianza ciudadana



en las instituciones públicas. Esta confianza, lejos de ser un simple dato estadístico, es la expectativa fundamental de que el gobierno operará con competencia, justicia e integridad. Constituye el pilar esencial sobre el cual se asienta la legitimidad de cualquier administración y la base misma para la estabilidad democrática y la cohesión social.

La desconexión observada entre los avances en la eficiencia gubernamental –a menudo catalizados por la innovación– y la persistente, o incluso decreciente, percepción de confianza por parte de los ciudadanos, plantea una interrogante crítica que demanda una exploración profunda: ¿Cómo se entrelaza la capacidad de innovación del sector público con la confianza que los ciudadanos depositan en sus instituciones? Este artículo busca desentrañar esa compleja relación, identificando los mecanismos a través de los cuales una gestión innovadora puede, o no, fortalecer el vital vínculo entre el Estado y la sociedad, proponiendo caminos para un futuro donde la modernización y la confianza avancen de la mano.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

### Innovación en la Gestión Pública

La innovación, un concepto tradicionalmente asociado al dinamismo del sector privado y la búsqueda de rentabilidad, ha cobrado una relevancia creciente en el ámbito de la gestión pública. Sin embargo, su propósito y manifestaciones difieren sustancialmente cuando se aplica al contexto gubernamental. La innovación en el sector público no persigue la maximización de beneficios económicos, sino la creación de valor público, un principio que orienta todas sus facetas.

El concepto de Innovación Pública, a diferencia de la innovación privada que busca la ventaja competitiva en el mercado, la innovación pública se centra en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y la eficacia de las funciones del Estado. Como señalan Mulgan y Albury (2013), la innovación pública se define como la "implementación de nuevas ideas que mejoran significativamente los procesos, productos, servicios y métodos de entrega, resultando en mejoras en la eficiencia, eficacia y calidad". Esta definición subraya no solo la novedad, sino también el impacto tangible y positivo en la provisión de servicios y la gestión gubernamental.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2017), a través de su Observatorio de Innovación del Sector Público (OPSI), ha profundizado en esta conceptualización, enfatizando que la innovación pública es una estrategia proactiva. Para la OCDE, es la capacidad de las administraciones para "responder, adaptarse y prepararse ante los desafíos públicos, implicando algo nuevo en un contexto determinado con el objetivo de generar impacto". Esta perspectiva resalta el carácter estratégico y anticipatorio de la innovación, que va más allá de la mera resolución de problemas inmediatos para abordar complejidades sistémicas y futuras demandas ciudadanas. La innovación pública, por tanto, implica una transformación profunda en la forma en que los gobiernos conciben, diseñan y entregan el valor público.

### Tipologías de Innovación Pública



La innovación en el ámbito público es multifacética y puede manifestarse de diversas maneras. Mulgan (2009) y Dussauge (2015), entre otros, han propuesto clasificaciones que permiten comprender su amplio espectro: Innovación de Servicio: Esta es quizás la forma más visible de innovación para el ciudadano. Implica la introducción de nuevos servicios públicos o la mejora sustancial de la calidad y accesibilidad de los existentes. Ejemplos claros incluyen el desarrollo de plataformas digitales para la realización de trámites en línea, la implementación de servicios de atención al ciudadano 24/7, o el diseño de programas sociales más personalizados y de fácil acceso. El objetivo es hacer que las interacciones del ciudadano con el gobierno sean más fluidas, rápidas y satisfactorias.

Innovación de Proceso: Se refiere a los cambios en las formas internas de proveer servicios públicos o gestionar la administración. Estos pueden incluir la simplificación de trámites burocráticos, la automatización de flujos de trabajo internos, la implementación de metodologías ágiles en la gestión de proyectos gubernamentales, o la optimización de cadenas de suministro en entidades públicas. La meta es aumentar la eficiencia interna, reducir costos y liberar recursos para otras áreas críticas.

Innovación de Gobernanza: Esta tipología se enfoca en las nuevas formas de interacción entre el gobierno, la ciudadanía y otros actores como organizaciones no gubernamentales, el sector privado o la academia. Ejemplos prominentes son la creación de laboratorios de innovación abierta donde ciudadanos y funcionarios co-crean soluciones, la implementación de presupuestos participativos que permiten a la ciudadanía decidir sobre el uso de recursos, o el desarrollo de plataformas de deliberación ciudadana para la formulación de políticas públicas. Esta innovación busca fortalecer la democracia participativa y la legitimidad de las decisiones gubernamentales.

Innovación Conceptual (o de Paradigma): Representa el nivel más profundo de innovación, implicando cambios en la conceptualización misma de los problemas públicos y sus soluciones. Esto puede significar una redefinición de roles y responsabilidades de las instituciones, la adopción de enfoques holísticos para problemas complejos (ej. pobreza, cambio climático), o la ruptura con modelos mentales arraigados sobre cómo debe operar el Estado. Un ejemplo podría ser el cambio de un enfoque reactivo a un enfoque preventivo en la salud pública, o la transición de un gobierno centrado en la provisión de servicios a uno que habilita la cocreación y la autoorganización comunitaria.

### **Factores Impulsores de la Innovación en el Sector Público**

La necesidad de innovar en el sector público no surge de forma espontánea, sino que es impulsada por una confluencia de factores complejos y dinámicos. Gutiérrez Murillo y Gutiérrez Rojas (2017) destacan varios de estos motores clave:

- Presión Ciudadana por Mejores Servicios:** Los ciudadanos de hoy son más informados, exigentes y tienen mayores expectativas de sus gobiernos. Inspirados por la eficiencia y la personalización de los servicios del sector privado, demandan una administración pública que sea ágil, transparente y orientada a sus necesidades. Esta presión es un catalizador fundamental para que las instituciones busquen nuevas formas de operar.



Necesidad de Contención de Costos y Optimización de Recursos: Con presupuestos a menudo limitados y crecientes demandas de servicios, los gobiernos se ven obligados a buscar eficiencias. La innovación, a través de la digitalización, la automatización de procesos y la reingeniería de la cadena de valor público, puede reducir costos operativos y maximizar el impacto de los recursos disponibles.

Aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC): La explosión tecnológica, especialmente en áreas como la inteligencia artificial, el big data, el blockchain y la computación en la nube, ofrece oportunidades sin precedentes para transformar la gestión pública. Las TIC no solo facilitan la automatización, sino que también permiten la recopilación y análisis de datos para una mejor toma de decisiones, la personalización de servicios y la mejora de la comunicación con los ciudadanos.

Búsqueda de Legitimidad y Confianza: En un contexto de creciente desconfianza hacia las instituciones, la innovación se convierte en una herramienta para reconstruir la legitimidad del Estado. Al mostrar capacidad de adaptación, transparencia y una genuina preocupación por las necesidades ciudadanas, los gobiernos pueden fortalecer el vínculo con la sociedad y reafirmar su propósito en la vida pública. La innovación demuestra que el gobierno es capaz de evolucionar y responder a los desafíos contemporáneos, lo cual es vital para su credibilidad.

Desafíos Sociales y Globales Complejos: Problemas como el cambio climático, las pandemias, la migración masiva, la desigualdad y el envejecimiento poblacional exigen respuestas innovadoras que los enfoques tradicionales no pueden ofrecer. La complejidad y la interconexión de estos desafíos fuerzan a los gobiernos a experimentar, colaborar y co-crear soluciones que trasciendan las fronteras departamentales y nacionales. En suma, la innovación en el sector público no es un lujo, sino una necesidad estratégica para gobiernos que buscan ser relevantes, efectivos y confiables en el siglo XXI. Su gestión requiere no solo la adopción de nuevas tecnologías, sino un cambio cultural profundo que fomente la experimentación, el aprendizaje y la colaboración para la creación sostenida de valor público.

### **La Confianza Ciudadana en las Instituciones Públicas: Un Pilar Fundamental de la Democracia**

La confianza ciudadana en las instituciones públicas es, sin lugar a dudas, la piedra angular de cualquier sistema democrático robusto y funcional. No se trata de una mera estadística o de un indicador secundario; es la base misma sobre la que se asientan la legitimidad de las decisiones gubernamentales, la cohesión social necesaria para el progreso colectivo y la voluntad de los ciudadanos de participar activamente y cooperar con el Estado. Cuando esta confianza se ve comprometida o se erosiona, las consecuencias son severas y de gran alcance: la gobernabilidad se debilita, la implementación de políticas públicas vitales se vuelve ardua y, en última instancia, la estabilidad y resiliencia de la democracia misma pueden verse seriamente comprometidas. Sin confianza, el contrato social implícito entre el gobierno y los gobernados se desgarra, dando paso al cinismo, la apatía y la desobediencia.



La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), una entidad que monitorea activamente y con gran rigor este fenómeno a nivel global, ha proporcionado una definición precisa y operativa de la confianza. Para la OCDE en su informe de 2023, la confianza es la "expectativa de una persona acerca de que otra persona o institución actuará de manera consistente con sus expectativas de conducta positiva".

Trasladado al ámbito público, esto se traduce en la creencia profunda y arraigada de que las instituciones gubernamentales operarán con integridad impecable, competencia probada y una dedicación inquebrantable al interés general de la sociedad. Es, en esencia, la percepción colectiva de que el gobierno no solo es capaz de cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva, sino que también está dispuesto a actuar de forma justa, transparente y responsable en todo momento, poniendo el bienestar de sus ciudadanos por encima de cualquier otro interés. Esta fe en el buen hacer del Estado es lo que permite que las sociedades funcionen, que las políticas se implementen y que la democracia perdure.

La construcción de esta confianza no es un evento fortuito, sino el resultado de interacciones continuas y la percepción acumulada de un desempeño gubernamental consistente. Se nutre de la transparencia en la toma de decisiones, permitiendo a los ciudadanos entender el porqué de las acciones públicas. Se refuerza con la rendición de cuentas, donde el gobierno asume responsabilidades por sus resultados y errores. Asimismo, la eficacia y eficiencia en la provisión de servicios, la integridad y ética en la conducta de los funcionarios, y la participación ciudadana genuina en los asuntos públicos, son todos pilares esenciales.

Cuando el Estado demuestra una capacidad de respuesta real a las necesidades y preocupaciones de la ciudadanía, y cuando sus acciones reflejan consistentemente los valores de equidad y justicia, la confianza se fortalece. Por el contrario, la opacidad, la ineficacia, la corrupción o la falta de canales para la voz ciudadana, actúan como corrosivos implacables que desmantelan esta confianza vital, dejando a los gobiernos y a la sociedad vulnerable a la fragmentación y el descontento.

### **Pilares Fundamentales de la Confianza Ciudadana**

La literatura académica y las instituciones internacionales han identificado consistentemente varios pilares clave sobre los que se edifica la confianza. Estos elementos no operan de forma aislada, sino que se interrelacionan, creando un entramado complejo que puede fortalecer o debilitar la relación entre el Estado y la ciudadanía:

- **Transparencia y Rendición de Cuentas:** Este pilar es esencial para que los ciudadanos comprendan cómo se toman las decisiones y cómo se utilizan los recursos públicos. Autores como Hood (2010) y Kettl (2015) enfatizan que la transparencia —el acceso fácil y oportuno a la información pública— y la rendición de cuentas —los mecanismos para exigir responsabilidades por las acciones y omisiones gubernamentales— son vitales. Cuando el gobierno es abierto sobre sus procesos, decisiones y el uso de fondos, se reduce la incertidumbre y la percepción de opacidad,

elementos que a menudo alimentan la desconfianza. Las iniciativas de gobierno abierto y datos abiertos son manifestaciones directas de este pilar.

- **Eficacia y Eficiencia:** Los ciudadanos confían en un gobierno que es capaz de resolver problemas de manera efectiva y de proveer servicios de calidad de forma eficiente. Bovens (2010) y Pollitt (2019) argumentan que la eficacia (la capacidad de lograr los resultados deseados) y la eficiencia (la capacidad de lograr esos resultados con el uso óptimo de recursos) son percepciones críticas. Si los servicios públicos son lentos, burocráticos o no satisfacen las necesidades básicas, la confianza se deteriora. Por el contrario, un gobierno que demuestra agilidad y competencia en la gestión pública fortalece su credibilidad.
- **Integridad y Ética:** La percepción de honestidad y la ausencia de corrupción son, quizás, los factores más directos que afectan la confianza. Rothstein y Teorell (2008) destacan que la corrupción es un veneno para la confianza, ya que socava la noción de que el gobierno actúa en interés público. Cuando los ciudadanos perciben que los funcionarios actúan por interés propio o que el sistema es inherentemente corrupto, la desconfianza es casi inevitable. La implementación de códigos de ética rigurosos, sanciones efectivas y mecanismos de denuncia son fundamentales para cimentar este pilar.
- **Participación y Capacidad de Respuesta:** Un gobierno que escucha a sus ciudadanos y responde a sus demandas genuinas tiende a generar mayor confianza. Pateman (1970) y más recientemente Fung (2006) han explorado cómo la participación ciudadana —la inclusión de los individuos en los procesos de toma de decisiones y en el diseño de políticas— no solo empodera a la sociedad, sino que también legitima las acciones del Estado. La capacidad de respuesta implica la habilidad del gobierno para atender las preocupaciones, adaptarse a nuevas circunstancias y ser sensible a las necesidades de la población, lo que genera una percepción de cercanía y relevancia.

### **El Desafío de la Disminución de la Confianza Pública**

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018) ha documentado extensamente cómo la disminución de la confianza pública en el gobierno se ha convertido en un fenómeno global, afectando a diversas democracias, tanto desarrolladas como en desarrollo. Esta erosión se ha exacerbado por factores como la creciente polarización política, la proliferación de desinformación (noticias falsas), escándalos de corrupción mediáticos y la incapacidad percibida de los gobiernos para abordar problemas complejos como la desigualdad o el cambio climático.

Norris (2011) y Dalton (2004), entre otros, han analizado cómo esta "crisis de confianza" no es uniforme y puede tener diversas causas subyacentes, desde el desempeño gubernamental hasta la cultura política y las expectativas ciudadanas. La pérdida de



confianza puede llevar a una menor participación electoral, un aumento del populismo, la desobediencia civil y, en casos extremos, la inestabilidad política.

La urgencia de buscar mecanismos para su recuperación es, por tanto, una prioridad estratégica para las administraciones públicas y para la salud de las democracias. En este contexto, la innovación en el sector público se perfila como una herramienta crucial. Al mejorar la eficiencia, aumentar la transparencia y fomentar una participación ciudadana más significativa, la innovación tiene el potencial de reconstruir los cimientos de la confianza, cerrando la brecha entre las expectativas ciudadanas y la capacidad de respuesta del Estado.

### **Vínculo entre Innovación y Confianza Ciudadana: Un Catalizador para la Legitimidad Pública**

La crisis de confianza que experimentan las instituciones públicas en diversas democracias contemporáneas ha puesto de manifiesto la urgencia de redefinir la relación entre el Estado y la ciudadanía. En este escenario, la gestión estratégica de la innovación en el sector público emerge no solo como una herramienta para la eficiencia operativa, sino como un catalizador fundamental para el fortalecimiento y la recuperación de la confianza ciudadana. La hipótesis central de este análisis es que, al innovar, el gobierno demuestra una capacidad intrínseca de adaptación, de escucha activa a las necesidades de la sociedad y un compromiso genuino con la mejora continua, atributos que son pilares para generar y mantener la credibilidad.

La innovación, en su aplicación al ámbito público, no es un mero objetivo tecnológico o administrativo; es una herramienta instrumental para alcanzar resultados que impacten positivamente la percepción y la relación de la ciudadanía con sus instituciones. Los autores modernos han profundizado en cómo distintas facetas de la innovación contribuyen a este objetivo: Servicios Innovadores y Centrados en el Ciudadano: Elevando la Eficacia y la Proximidad: La digitalización y el diseño centrado en el usuario son sellos distintivos de la innovación en los servicios públicos. La implementación de soluciones que responden directamente a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, como los trámites en línea, las plataformas de atención personalizada o las aplicaciones móviles para servicios públicos, transforman la experiencia del usuario.

Autores como Dunleavy et al. (2006), en su obra sobre el "Digital-era Governance", ya anticipaban cómo la digitalización de la administración pública puede mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios, lo que a su vez impacta positivamente en la percepción ciudadana. Más recientemente, Mergel (2019) ha analizado cómo la adopción de metodologías de *design thinking* y el enfoque en la experiencia del usuario (UX) en el sector público están generando servicios que no solo son más eficientes, sino también más intuitivos y accesibles. Cuando los ciudadanos perciben que el gobierno se esfuerza por hacer su vida más fácil, reducir la burocracia y ofrecer soluciones convenientes, su percepción de la eficacia y la cercanía del Estado mejora sustancialmente. Esta experiencia positiva y directa es un potente constructor de confianza, ya que valida la capacidad del gobierno para cumplir su función primordial: servir a la sociedad.

Transparencia y Datos Abiertos: Fomentando la Rendición de Cuentas y Combatiendo la Opacidad: Las innovaciones en el ámbito del gobierno abierto son cruciales para construir confianza. La publicación proactiva de datos en formatos accesibles y reutilizables (datos abiertos), el desarrollo de portales de transparencia que detallan el uso de los fondos públicos, o la implementación de tecnologías para el seguimiento de la gestión gubernamental, son ejemplos clave.

En esta dirección, Meijer et al. (2012) y Nam (2012) han investigado extensamente cómo las iniciativas de gobierno abierto, impulsadas por las tecnologías de la información y la comunicación, aumentan la rendición de cuentas y combaten la percepción de opacidad y corrupción. Al hacer que la información gubernamental sea fácilmente disponible, se reduce la asimetría de información entre el Estado y la ciudadanía, permitiendo un escrutinio más efectivo. La transparencia generada por estas innovaciones empodera a los ciudadanos para fiscalizar la gestión pública, lo que, a su vez, genera una mayor sensación de confianza al percibir un gobierno que no tiene nada que ocultar y que está dispuesto a someterse al escrutinio público. Esto ayuda a disipar las dudas y sospechas que a menudo alimentan la desconfianza.

Co-creación y Participación Ciudadana: Empoderando y Legitimando Decisiones: La innovación en el sector público va más allá de la mera prestación de servicios para abrazar la cocreación y la participación activa de la ciudadanía en el diseño e implementación de soluciones. Estrategias como los laboratorios de innovación pública, el *design thinking* participativo, los presupuestos participativos o las plataformas de deliberación cívica son ejemplos de cómo se involucra a la ciudadanía.

Autores como Fung (2006), en su trabajo sobre la "democracia de la participación controlada", y más recientemente Osborne y Brown (2013) en su enfoque de la "cocreación de valor público", han demostrado que involucrar a los ciudadanos en el diseño de soluciones no solo genera políticas y servicios más pertinentes y adaptados a las realidades locales, sino que también empodera a la ciudadanía y aumenta su sentido de pertenencia y la legitimidad de las decisiones.

Cuando los ciudadanos sienten que sus voces son escuchadas y que tienen una influencia real en la configuración de las políticas públicas, su nivel de compromiso y confianza en el sistema aumenta. Esta participación activa es un potente antídoto contra la apatía y el cinismo, al transformar al ciudadano de un mero receptor de servicios en un actor clave en la gobernanza.

Agilidad y Capacidad de Respuesta: Reforzando la Competencia y la Adaptabilidad: Un sector público que incorpora la innovación en su ADN es inherentemente más ágil y capaz de responder rápidamente a los desafíos emergentes y a las crisis. La adopción de metodologías ágiles, la experimentación a pequeña escala (*prototyping*) y la capacidad de pivotar rápidamente ante la retroalimentación o los cambios en el entorno, son características de un gobierno innovador.

En este contexto, Hartley (2005) y Albury (2005) han subrayado cómo la capacidad de un gobierno para ser adaptable y resiliente frente a problemas complejos (como pandemias, desastres naturales o crisis económicas) es fundamental para mantener la confianza. Un



gobierno que demuestra competencia y una rápida capacidad de respuesta en momentos críticos refuerza la percepción de su efectividad. Esta agilidad se traduce en una mayor percepción de competencia y efectividad gubernamental, ya que los ciudadanos observan un Estado que no está anquilosado, sino que es dinámico y capaz de enfrentar los retos con soluciones creativas y oportunas. La capacidad de adaptación y la resiliencia son cualidades que inspiran confianza en un entorno global volátil.

En síntesis, la innovación en el sector público trasciende la mera mejora técnica; se convierte en una estrategia integral para construir y reconstruir la confianza ciudadana. Al mejorar la calidad de los servicios, aumentar la transparencia, fomentar la participación y demostrar agilidad, los gobiernos no solo se modernizan, sino que también cultivan una relación más sólida y legítima con la sociedad a la que sirven. La inversión en innovación es, en última instancia, una inversión en el futuro de la gobernabilidad democrática.

## METODOLOGÍA

Para explorar la relación entre la gestión de la innovación y la confianza ciudadana, se propuso un enfoque de investigación mixto, que combinó la robustez de los datos cuantitativos con la riqueza de la información cualitativa. Este diseño permitió no solo identificar correlaciones, sino también comprender los mecanismos subyacentes. Para tal fin fue necesario:

### Análisis de Políticas y Documentos (Cuantitativo/Cualitativo):

Para este estudio, la recopilación de datos se centró en un análisis documental exhaustivo de fuentes oficiales del gobierno colombiano. Se examinaron meticulosamente planes nacionales de modernización administrativa, informes detallados de proyectos de innovación específicos, y marcos regulatorios que rigen la digitalización del sector público. El objetivo principal fue identificar indicadores clave como la inversión presupuestaria en innovación, el número y tipo de iniciativas implementadas, y las métricas de eficiencia y calidad de los servicios públicos publicadas por las propias entidades gubernamentales, proporcionando una base sólida para entender el ecosistema de innovación.

Para el análisis de los datos recabados, se empleó un enfoque de análisis de contenido temático. Este método permitió identificar de manera sistemática las principales prioridades, enfoques metodológicos y métricas de éxito que subyacen en las políticas y documentos de innovación pública del gobierno colombiano. Complementariamente, se realizó un análisis cuantitativo para detectar tendencias y patrones evolutivos en la inversión asignada a la innovación y en el alcance geográfico o sectorial de las iniciativas implementadas a lo largo del tiempo, proporcionando una comprensión más profunda de la trayectoria y el impacto de la gestión de la innovación.

### Encuestas de Percepción Ciudadana (Cuantitativo):

Diseño: Se desarrolló una encuesta estructurada diseñada para captar la percepción ciudadana sobre la innovación en los servicios públicos y los niveles de confianza institucional. Las variables clave incluyeron la percepción de la innovación, evaluada mediante preguntas sobre la facilidad de acceso a servicios digitales, la rapidez de



respuesta gubernamental, la novedad percibida en los servicios y el grado de participación ciudadana en su diseño. Adicionalmente, se midió la confianza institucional en el gobierno central, local y en servicios específicos como salud, educación y justicia. Finalmente, se recopilaron datos demográficos como edad, género, nivel educativo, ingreso y ubicación geográfica, para contextualizar los resultados.

**Muestra:** Se seleccionó una muestra representativa de 120 ciudadanos utilizando métodos de muestreo aleatorio estratificado, enfocándose en áreas geográficas o demográficas donde se hayan implementado iniciativas de innovación.<sup>3</sup> Entrevistas Semiestructuradas y Grupos Focales (Cualitativo):

En la etapa de análisis, se emplearon herramientas estadísticas avanzadas para desentrañar la compleja relación entre la percepción ciudadana de la innovación en el sector público y los niveles de confianza institucional. Específicamente, se utilizaron análisis de regresión y correlación para determinar la magnitud y dirección de esta relación. Los resultados revelaron una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la percepción de que el gobierno innova y un aumento en la confianza ciudadana, confirmando la hipótesis central del estudio.

Sorprendentemente, la rapidez en la respuesta gubernamental a través de servicios digitales mostró ser el factor más influyente en la mejora de la confianza. Aunque las variables demográficas fueron controladas en el modelo, su impacto directo sobre esta relación fue marginal, sugiriendo que la percepción de la innovación trasciende diferencias socioeconómicas. Estos hallazgos subrayan que la inversión en innovación pública no solo optimiza la gestión, sino que es una palanca directa para fortalecer la legitimidad y credibilidad del Estado.

**Entrevistas a servidores públicos:** Dirigidas a funcionarios de alto nivel y gerentes de proyectos directamente involucrados en iniciativas de innovación. Se buscó entender los procesos de gestión de la innovación, los desafíos enfrentados, los criterios de éxito internos y la forma en que perciben el impacto en la ciudadanía.

**Grupos focales con ciudadanos:** Se realizaron grupos focales con ciudadanos que habían interactuado con servicios públicos innovadores. El objetivo fue obtener percepciones más profundas sobre sus experiencias, frustraciones, la utilidad de las innovaciones y cómo estas experiencias influyen en su confianza general en el gobierno.

## RESULTADOS

La investigación sobre la gestión de la innovación en el sector público colombiano y su impacto en la confianza ciudadana arrojó hallazgos significativos que validan la hipótesis central del estudio. Los resultados se estructuraron a partir del análisis documental y las encuestas de percepción ciudadana, complementados por entrevistas cualitativas.

### **Percepción de Innovación y Confianza Ciudadana: Una Relación Positiva y Directa**

Los análisis estadísticos revelaron una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la percepción de la innovación en los servicios públicos y los niveles de confianza



ciudadana en Colombia. Esto sugiere que a medida que los ciudadanos perciben que el gobierno innova, su confianza en las instituciones tiende a aumentar. Específicamente, el análisis de regresión mostró que la rapidez en la respuesta gubernamental a través de servicios digitales fue el factor individual más influyente en la mejora de la confianza. La capacidad del Estado para ofrecer trámites ágiles y accesibles fue valorada positivamente, demostrando una conexión directa entre la eficiencia de los servicios innovadores y la credibilidad institucional.

### **Digitalización como Principal Motor de Confianza**

Los resultados de la encuesta indicaron que las innovaciones de servicio, particularmente las relacionadas con la digitalización de trámites y la atención ciudadana en línea, son las que tienen un impacto más palpable y positivo en la confianza. Los ciudadanos expresaron mayor satisfacción y confianza en las entidades que han implementado plataformas robustas para el pago de impuestos, la solicitud de documentos o la gestión de permisos. Esto se correlaciona con la tendencia en los documentos gubernamentales analizados, que muestran una fuerte inversión en la transformación digital como prioridad estratégica en Colombia.

### **Desafíos Persistentes en Transparencia y Participación**

A pesar de los avances en servicios digitales, la investigación identificó que las innovaciones en transparencia y participación ciudadana tienen un impacto más moderado en la confianza. Aunque existen portales de datos abiertos y normativas de acceso a la información, la percepción ciudadana de su efectividad para fiscalizar y participar activamente aún enfrenta barreras. Las entrevistas a funcionarios públicos revelaron que, si bien hay un compromiso con el gobierno abierto, la implementación de mecanismos de cocreación profunda y una cultura de rendición de cuentas proactiva todavía representan desafíos significativos, limitando su potencial como catalizadores de confianza plena.

### **La Importancia de la Comunicación y la Percepción de Utilidad**

Los grupos focales con ciudadanos revelaron que la comunicación efectiva sobre las innovaciones implementadas es crucial. Muchos ciudadanos no estaban plenamente conscientes de las iniciativas de innovación, o no comprendían cómo estas mejoraban directamente sus vidas. Cuando se explicaba claramente la utilidad y el beneficio de una nueva plataforma o proceso, la percepción de confianza aumentaba considerablemente. Esto sugiere que no basta con innovar, sino que es imperativo comunicar el valor público de estas innovaciones para que se traduzcan efectivamente en una mayor confianza.

### **Rol de las Variables Demográficas**

Aunque el impacto directo de las variables demográficas (edad, género, nivel educativo, ingreso, ubicación geográfica) sobre la relación entre innovación y confianza fue marginal

en el modelo estadístico principal, el análisis cualitativo sugirió que estas variables pueden influir en la exposición y el acceso a los servicios innovadores. Por ejemplo, las brechas digitales en zonas rurales o en poblaciones de menor ingreso aún limitan la capacidad de algunos segmentos para beneficiarse plenamente de las innovaciones digitales, lo que indirectamente afecta su percepción de la eficiencia gubernamental. No obstante, una vez que el acceso se lograba, la percepción de mejora era generalizada.

## REFLEXIONES FINALES

Los hallazgos de esta investigación en Colombia reafirman con contundencia la importancia estratégica de la gestión de la innovación en el sector público. Más allá de ser una mera herramienta para la eficiencia operativa o la modernización tecnológica, la innovación se consolida como un pilar fundamental e insustituible para la construcción y el mantenimiento de la confianza ciudadana. Cuando la innovación es bien gestionada y, crucialmente, está genuinamente orientada al ciudadano, se convierte en un activo invaluable que nutre la legitimidad democrática y fortalece el vínculo entre el Estado y la sociedad. La percepción de un gobierno dinámico, capaz de adaptarse y resolver problemas de forma efectiva, es directamente proporcional al incremento de la confianza pública.

### Implicaciones para la Política Pública

Las implicaciones derivadas de este estudio son claras y exigen una acción deliberada por parte de los gobiernos:

- Trascender la Digitalización y Abrazar la Innovación Integral: Es imperativo que los gobiernos, incluido el colombiano, superen la visión de que la digitalización es sinónimo de innovación. Se requiere una mentalidad de innovación integral que abarque la transformación de procesos burocráticos, la promoción de una cultura organizacional que celebre la experimentación, y la facilitación de la participación ciudadana genuina en el diseño y mejora de los servicios.
- Inversión Estratégica en Capacidades de Innovación: Los hallazgos sugieren la necesidad de invertir proactivamente en el desarrollo de capacidades internas para la innovación. Esto incluye la capacitación de funcionarios, la creación de laboratorios de innovación pública con recursos adecuados y el fomento de un ambiente de experimentación controlada donde el aprendizaje del error sea valorado, no castigado.
- Garantizar la Equidad y Accesibilidad de la Innovación: Un punto crítico es asegurar que los beneficios de la innovación sean percibidos y experimentados por todos los ciudadanos, prestando especial atención a aquellos en situación de vulnerabilidad o en regiones con menor conectividad. Ignorar la brecha digital y las barreras de accesibilidad podría profundizar la desconfianza en segmentos específicos de la población, minando el propósito de la innovación inclusiva. Es crucial que las soluciones innovadoras lleguen donde más se necesitan y sean fáciles de usar para todos.



### Recomendaciones para Líderes y Gerentes Públicos

Para los líderes y gerentes públicos que aspiran a construir un gobierno más confiable y efectivo, se recomiendan las siguientes acciones estratégicas:

- Fomentar una Cultura de Innovación: Promover activamente un entorno que aliente la experimentación segura, el aprendizaje continuo de los éxitos y los fracasos, y la colaboración transversal tanto interna (entre diferentes entidades) como externa (con ciudadanos, academia y sector privado).
- Innovación Centrada en el Ciudadano: Priorizar el diseño de soluciones que realmente atiendan las necesidades y expectativas de la población. Esto implica involucrar a los usuarios finales desde las primeras etapas del proceso de diseño (*design thinking*) y validar continuamente las soluciones con sus experiencias.
- Comunicación Estratégica y Transparente: Articular de manera proactiva y transparente los objetivos, el proceso y los resultados de las iniciativas de innovación. Una narrativa clara y positiva sobre cómo la innovación mejora la vida de los ciudadanos es fundamental para gestionar las expectativas, combatir la desinformación y construir una percepción de un gobierno que rinde cuentas.
- Enfoque en la Equidad y la Inclusión: Asegurar que las innovaciones sean diseñadas para no excluir a ningún segmento de la población. Esto implica realizar evaluaciones de impacto para identificar y mitigar posibles barreras de acceso, prestando especial atención a la brecha digital en zonas rurales o poblaciones con bajos niveles de alfabetización digital.
- Evaluación y Adaptación Continua: Establecer mecanismos robustos para monitorear constantemente el impacto de las innovaciones en la percepción ciudadana y en los indicadores de confianza. La agilidad en la gestión pública exige estar dispuestos a ajustar las estrategias y soluciones con base en la retroalimentación y los datos obtenidos.

### Limitaciones del Estudio y Futuras Líneas de Investigación

Este estudio, aunque valioso, presenta algunas limitaciones inherentes a la complejidad del fenómeno. AISLAR el efecto directo de la innovación sobre la confianza es un desafío, dado que la confianza está influenciada por múltiples factores sociopolíticos, económicos y culturales que van más allá del ámbito de la innovación gubernamental.

Para futuras líneas de investigación, se sugiere:

- Estudios Longitudinales: Realizar seguimientos a largo plazo para rastrear la evolución de la confianza ciudadana en respuesta a la implementación de innovaciones específicas en el tiempo.



- Análisis Comparativos Profundos: Explorar las diferencias en el impacto sobre la confianza entre distintos tipos de innovaciones (ej., tecnológicas versus organizacionales o de gobernanza), así como comparar el impacto de la innovación en diferentes contextos subnacionales o sectores específicos.
- Transparencia Algorítmica y Confianza: Investigar cómo la transparencia en el uso de la inteligencia artificial (IA) y otros algoritmos en la toma de decisiones gubernamentales influye en la confianza ciudadana. Este es un campo emergente de gran relevancia y con implicaciones éticas y de gobernanza significativas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Albury, D. (2005). Fomento de la innovación en el sector público. Ponencia presentada en un seminario para el Gabinete del Gobierno, Londres, Reino Unido.
- Bovens, M. (2010). La Búsqueda de la Responsabilidad: Rendición de Cuentas y Ciudadanía en Organizaciones Complejas. Cambridge University Press.
- CEPAL. (2018). Panorama Social de América Latina. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Dalton, R. J. (2004). Desafíos Democráticos, Elecciones Democráticas: La Erosión del Apoyo Político en las Democracias Industriales Avanzadas. Oxford University Press.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., y Tinkler, J. (2006). Gobernanza en la Era Digital: Corporaciones de TI, el Estado y el Gobierno Electrónico. Oxford University Press.
- Dussauge, M. (2015). Innovación en el sector público. *Public Sector Innovation Journal*, 20(3).
- Fung, A. (2006). Variedades de participación en la gobernanza compleja. *Public Management Review*, 8(1), 66–85.
- Gutiérrez Murillo, V., y Gutiérrez Rojas, S. (2017). Factores que impulsan la innovación en el sector público. *Cuadernos de Administración*, 30(54), 169–192.
- Hardin, R. (2002). Confianza y Fiabilidad. Russell Sage Foundation.
- Hartley, J. (2005). Innovación en la gobernanza y los servicios públicos: Pasado y presente. *Public Management Review*, 7(1), 27–42.
- Hood, C. (2010). El Juego de la Culpa: Estrategia de Comunicación, Burocracia y Autopreservación en el Gobierno. Princeton University Press.
- Kettl, D. F. (2015). La Transformación de la Gobernanza: Administración Pública para el Siglo XXI en América. Johns Hopkins University Press.

- Meijer, A. J., Curtin, D., y Hillebrandt, M. (2012). Gobierno abierto: Conectando visión y voz. *Government Information Quarterly*, 29(4), 502-510.
- Mergel, I. (2019). Los beneficios y desafíos de la innovación ágil en el gobierno. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(4), 701-717.
- Mulgan, G. (2009). El arte de la innovación pública: Lecciones de todo el mundo. Nesta.
- Mulgan, G., y Albury, D. (2003). Innovación en el sector público. Strategy Unit, Cabinet Office.
- Nam, T. (2012). "Participación ciudadana en la era del gobierno abierto: Un análisis de modelo de ecuaciones estructurales de la transparencia gubernamental, la participación pública y la confianza." *International Review of Administrative Sciences*, 78(4), 629-649.
- Norris, P. (2011). Déficit Democrático: Ciudadanos Críticos Revisitados. Cambridge University Press.
- OCDE. (2017). Revisiones de la Gobernanza Pública de la OCDE: Estonia, Hacia un Estado Inteligente. OECD Publishing.
- OCDE. (2023). Gobierno de un Vistazo 2023. OECD Publishing.
- Osborne, S. P. (2018). ¿La Nueva Gobernanza Pública?: Perspectivas Emergentes sobre la Teoría y Práctica de la Gobernanza Pública. Cambridge University Press.
- Routledge Osborne, S. P., y Brown, L. (2013). Manual de Gestión Pública. Cambridge University Press.
- Pérez, A., y Villoria, M. (2020). Innovación pública y administración digital. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales. Madrid
- Pollitt, C. (2019). La Nueva Gestión Pública en Perspectiva Internacional: Mirando hacia atrás, mirando hacia adelante. Oxford University Press.
- Rothstein, B., y Teorell, J. (2008). ¿Qué es la calidad de gobierno? Una teoría de las instituciones gubernamentales imparciales. *Governance*, 21(2), 165–190.
- Rothstein, B., y Teorell, J. (2020). La Calidad del Gobierno: Corrupción, Confianza Social y Desigualdad en Perspectiva Internacional. University of Chicago Press.