

## **Gobierno abierto e innovación en la gestión de las personas en las administraciones públicas**

**Miquel Salvador Serna  
Olga Ramírez Hernández**

### **Introducción**

El debate sobre los cambios y la innovación asociados a la implementación de las tecnologías de la información en las Administraciones Públicas no es un fenómeno nuevo. Pero la irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha planteado transformaciones sustantivas que, entre otras, suponen una mutación del modelo de relación de la Administración pública con su entorno. Alrededor de este debate, en clave más académica, se plantean los conceptos de cambio e innovación, como referentes para delimitar la naturaleza y el alcance de las modificaciones que experimentan las organizaciones públicas.

Para realizar una contribución a dicho debate, la ponencia propone centrar la atención en un ámbito de gestión estratégico, el de los recursos humanos y asociar determinados procesos de su transformación con el concepto de Gobierno electrónico o Gobierno Digital y con el concepto de Gobierno Abierto. La relación entre ambos conceptos refleja en buena medida una transformación que de hecho va mucho más allá que la generada por la propia tecnología. Salvando dichas distancias, la reflexión que se plantea en la ponencia propone vincular la evolución del eGobierno o Gobierno Digital con el surgimiento de componentes que auspician y favorecen el desarrollo del Gobierno Abierto.

La cuestión sobre la que se pretenden aportar argumentos se formula en términos de hasta qué punto los cambios planteados constituyen una innovación en la gestión de recursos humanos y qué elementos podrían reforzar la introducción de verdaderos cambios disruptivos en las relaciones internas de las organizaciones públicas y de éstas con su entorno de referencia.

### **2.- Una primera aproximación conceptual: innovación versus cambio**

La innovación en el sector público se ha definido de forma muy amplia, con definiciones no siempre coincidentes. (Ramírez-Alujas, 2012 y 2011; Brugué, 2013; Ballart, 2001; Marcet, 2013). A modo de referencia, la Tabla 1 muestra una primera visión de la diversidad de definiciones del concepto.

[Tabla 1: Definiciones de Innovación en el sector público]

Las diversas definiciones se asocian a una serie de características en las que tanto la literatura como la gran mayoría de autores coinciden (Ramírez-Alujas, 2012 y 2011; Brugué, 2013; Brugué, 2014; Ballart, 2001; Marcet, 2013, Mulgan, 2014). La innovación, en primer lugar, se vincula al carácter de novedad, una idea nueva como mínimo en el contexto considerado. En segundo lugar, a la implementación de dicha idea o puesta en práctica de la misma. En tercer lugar, a una clara asociación a un impacto positivo, en clave de valor público generado, en el caso de las organizaciones públicas. Finalmente, algunos autores añadirían dos características más, una relacionada con la generación de conocimiento y otra referida a su posterior transferibilidad.

Partiendo de ello se puede definir la innovación pública como la implementación de una idea nueva, en un contexto organizativo determinado, cuya puesta en práctica transforma la realidad y el paradigma organizativo existente, originando cambios e impactos positivos en clave de valor público y conocimiento, siendo capaz de ser transferible a otras organizaciones.

Así como existen diversas conceptualizaciones de innovación pública, también se pueden encontrar numerosas clasificaciones de concepto en función de su alcance, de los actores que intervienen, del nivel al que se aplique, de la estructura sobre la que se incida, etc. Atendiendo al planteamiento de la ponencia, se centra la atención en la clasificación asociada al criterio de alcance, que se vincula directamente al concepto de cambio organizativo y cambio institucional, aspectos clave para introducir transformaciones estables a largo plazo en la gestión de recursos humanos.

De acuerdo con este criterio cabe distinguir entre (Marcet, 2013; Ramírez-Alujas, 2012, Ortiz de Zárate, 2013):

- a) Innovación incremental: como aquella actualización evolutiva de un servicio ya existente que genera cambios menores en los servicios o procesos.
- b) Innovación radical: aquel cambio que impacta en las reglas de funcionamiento de un ámbito ya conocido y supone la incorporación de nuevas definiciones de los problemas y nuevas soluciones para afrontar los retos que se plantea la organización.
- c) Innovación disruptiva: definida como cambios en las necesidades ciudadanas que generan una ruptura en las reglas del juego y un nuevo paradigma. Aunque en algunos casos estos cambios pueden estar impulsados por la aparición de nuevas tecnologías, cabe no limitarlos a ellas. En todo caso suelen dar como resultado unas nuevas estructuras, nuevas dinámicas de gestión de recursos humanos, nuevas relaciones interorganizativas y nuevos procesos. Derivado de ello, este tipo de transformaciones inciden a nivel de entorno organizativo, social y cultural.

En referencia al alcance del cambio organizativo, cabe hacer mención a la diferencia entre cambios de primer y de segundo orden analizados por Levy (1986). En el primer caso los cambios son principalmente de carácter cuantitativo e incrementales, reversibles, que no alteran la visión existente, ni la cultura ni el procedimiento vigente afectando a alguna de las dimensiones de la organización y que se asocian a simples mejoras organizativas. En el caso de los cambios de segundo orden, por el contrario, las transformaciones producidas son más a largo plazo, implican propensión al riesgo, se trata de cambios esencialmente cualitativos, de carácter multidimensional y multinivel, incidiendo en la visión de la organización y generando una nueva percepción, un nuevo paradigma organizativo. Estos cambios de segundo orden, por tanto, se aproximan más claramente a un escenario de cambio institucional.

La cuestión del alcance del cambio organizativo puede complementarse con su caracterización en términos de profundidad y naturaleza, tal y como plantean Nograšek y Vintar (2014). La profundidad del cambio, siguiendo estos autores, se entiende a partir del nivel organizativo afectado por el mismo, distinguiendo tres estadios: el nivel del puesto de trabajo, el nivel de la organización y el nivel inter-organizativo. Los cambios de primer orden, definidos en el modelo de Levy, se ubicarían especialmente en el nivel del puesto de trabajo, mientras que los cambios de segundo orden serían más propios de los dos restantes niveles (siguiendo el referente de Levy) y podrían implicar más fácilmente innovaciones.

La naturaleza del cambio, el segundo eje para su caracterización según la propuesta de Nograšek y Vintar (2014), se refiere al o a los componentes organizativos sobre los cuales incide, esto es, a la estructura, los procesos, las personas o la cultura organizativa. A partir de los conceptos definidos en este apartado se pasa a definir que se considera innovación en gestión de recursos humanos para identificar a partir del análisis de los casos elementos que puedan contribuir a transformar las organizaciones públicas.

### **3.- Innovación en Sistemas de Gestión de Recursos Humanos**

La Gestión de Recursos Humanos incluye *“una serie de técnicas, procesos y actividades interrelacionadas, consistentes entre sí, las cuales, en su conjunto de algún modo explicitan a los empleados lo que se espera de ellos en función de los objetivos planteados para la organización (Grandinetti, 2003: 196).*

La Gestión de Recursos Humanos es un conjunto de actividades planteadas sobre los empleados que desarrollan su actividad profesional en las Administraciones Públicas y pueden agruparse en subsistemas. Estas agrupaciones siguen el ciclo laboral de empleado público, abarcando desde la detección de necesidades, tanto de la organización como de los servidores públicos, el ingreso, el desarrollo, la evaluación, la compensación y la desvinculación, entre otros. Partiendo de la clasificación realizada por Longo (2004) se pueden identificar los siguientes subsistemas de gestión de recursos humanos.

- i. La planificación de recursos humanos (P), referidos al diagnóstico y a la anticipación de lo que la organización requiere en materia de profesionales (perfiles y dotaciones) a partir de la realidad existente en la propia Administración.
- ii. La organización del trabajo (OT), que define los contenidos de las actividades de los puestos y las características de las personas (perfiles) llamadas a desempeñarlas.
- iii. La gestión del empleo (GE), que comprende los procesos vinculados a los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas en la organización.
- iv. La gestión del rendimiento (GR), orientado a planificar, estimular y evaluar la contribución de los profesionales que integran la organización.
- v. La gestión de la compensación (GC), que incluye los criterios para retribuir a los profesionales, diferenciando el diseño de la estructura retributiva fija o básica y el diseño de retribuciones variables.
- vi. Las políticas de promoción y carrera (PC), que articulan los procesos por medio de los cuales las personas progresan tanto en su aportación como en el reconocimiento organizativo de la misma.
- vii. Las políticas de formación (F), destinadas a favorecer los procesos de aprendizaje, tanto a nivel individual como colectivo, necesarios para el logro de los objetivos de la organización.
- viii. La gestión del clima organizativo (CO), en la que cabe ubicar las políticas y prácticas de comunicación, en sentido tanto ascendente como descendente, así como un amplio elenco de políticas de personal orientadas a mantener y mejorar la implicación de los profesionales.
- ix. La gestión de las políticas sociales (PS), como conjunto de políticas y prácticas cuyo objeto es facilitar beneficios colectivos y ayudas a individuos o grupos especialmente necesitados, dentro del colectivo de empleados.

Para que un sistema de recursos humanos funcione es necesario que estos subsistemas estén operativos, es decir, que tengan asociados un conjunto de políticas y prácticas coherentes de recursos humanos. Por lo tanto han de funcionar interconectados y su aplicación ha de derivar de la estrategia de la organización (Longo, 2004).

Siguiendo el marco conceptual presentado en el apartado anterior, la innovación en la gestión de recursos humanos se puede definir como la implementación de ideas nuevas, como mínimo en el contexto de aplicación, asociadas a alguno o varios subsistemas de gestión de recursos humanos que generen un impacto positivo, en clave de valor público, implicando gestión de conocimiento y transferibilidad posterior a otra organización.

En la gestión de recursos humanos existen una serie de cuestiones que en el sector público se consideran como preocupaciones prioritarias: la gestión del empleo, la planificación y la gestión del rendimiento, la del desarrollo y el aprendizaje y la propia organización de la función de recursos humanos (Longo, citado por Grandinetti, 2003). En este sentido cabría plantear si los procesos de transformación que utilizan como herramientas las TIC, abordan estos puntos críticos y promueven un nuevo estilo de gestión de personal. Así definida, la administración estratégica de recursos humanos implica una integración horizontal, entre las diferentes tecnologías de recursos humanos, y vertical con el planteamiento estratégico de la organización (Grandinetti, 2003).

A partir de este argumento, la ponencia propone centrar la atención en un ámbito clave para el análisis de la innovación: la incorporación de las TIC pero vinculadas con el concepto de Gobierno electrónico o Gobierno Digital (Bilevičienė, Bilevičiūtė y Paražinskaitė, 2015; Di Paolo, Corso y Gastaldi, 2010).

#### **4.- Gobierno electrónico versus Gobierno Abierto**

Para valorar los procesos de transformación en el ámbito de la gestión de recursos humanos a partir, entre otros, de la incorporación de las TIC, resulta sugerente recurrir al concepto de Gobierno electrónico o Gobierno Digital (Luna-Reyes et al, 2016). Siguiendo las definiciones más extendidas (Salvador, 2008; Gascó, 2014; Criado et al., 2013), el concepto de Gobierno Electrónico (como referente precursor del Digital) se vincula a la adopción de las TIC por las Administraciones Públicas, creando diferentes vías para mejorar su funcionamiento interno y facilitar su interacción con otras organizaciones públicas y privadas, y especialmente con la ciudadanía.

En la misma línea, Diego Cardona (2004) destacaba que el concepto de Gobierno electrónico implica innovación en las relaciones internas y externas del gobierno, afecta a la organización y a la función de gobierno en lo relativo al acceso a la información, a la prestación de servicios, a la realización de trámites y a la participación ciudadana, y busca optimizar el uso de los recursos para el logro de los objetivos gubernamentales. Una de las definiciones más extendidas plantea que el Gobierno Electrónico consiste en la continua optimización de la prestación de servicios por parte del Gobierno, la participación y la gobernanza mediante la transformación de las relaciones internas y externas a través de las tecnologías, internet y los nuevos media (Baum y Di Maio, 2000). Una definición que pone de relieve la importancia de cambio y de las dimensiones donde éste debería producirse.

En la misma línea se destacan como principios del Gobierno electrónico los de construir servicios sobre la base de las elecciones de los ciudadanos, incrementar la accesibilidad del gobierno y de sus servicios vía electrónica, la inclusión social, la mejora de la gestión de la información y dotar de instrumentos a los servidores públicos (capacitación) para adaptarse a la nueva relación con la ciudadanía, de modo que puedan satisfacer sus necesidades (Alfaro et al., 2005).

En la misma línea se asocia el Gobierno electrónico a la mejora de la eficiencia y la operativa interna a través de la integración de procesos, pero también a aprovechar el potencial de las TIC para clarificar objetivos y establecer estrategias. Una orientación estratégica que se apoye en nuevos modelos de coordinación y control basados en la arquitectura de la información inteligente y en las redes de conocimiento. Pero *“los procedimientos serán más eficaces y eficientes en la medida en que el talento humano se capacita para los cambios en el diseño organizacional”* (Riera-Ortiz y Páez, 2010: 33).

Sin embargo el desarrollo de Gobierno electrónico ha registrado avances desiguales y las transformaciones registradas resultan ser menos profundas de lo que se pretendía. Como apunta Heeks, *“many e-Government projects fail to deliver their promises in terms of specific outcomes”* (citado por Luna y Gil, 2011:329). Y ello en buena medida por no conseguir cambios internos que incidan en los valores, la cultura organizativa, los comportamientos existentes o las lógicas de funcionamiento efectivo de la organización (Criado et al., 2002; Ramírez-Alujas, 2011; Naser y Gastón, 2011).

Con independencia de dichos resultados, desde el ámbito político, pero también desde el ámbito académico, ha surgido con fuerza el concepto de Gobierno Abierto.

Aunque el término Gobierno Abierto no es un concepto nuevo, su renovado alcance y su vinculación con un componente tecnológico sí apuntan a un cambio de paradigma. En su informe de 2003, la OCDE avanzaba una noción preliminar del Gobierno Abierto (Ramírez-Alujas, 2012) cuando aludía a la necesidad del gobierno y la administración de relacionarse de forma más clara y fluida con la sociedad en cuanto a informar, consultar y hacer participar a la ciudadanía, fomentando la apertura y mejora en la elaboración de las políticas públicas.

Posteriormente, en 2005 y 2011, la OCDE planteaba la necesidad de incorporar la transparencia, la accesibilidad a los servicios públicos y la información unida a la capacidad de dar respuesta a las nuevas demandas y necesidades de la sociedad, y a la participación ciudadana y la colaboración entre múltiples actores, tanto en la formulación de políticas como en la prestación de servicios.(Campo Chiarla, 2014).

Aunque no existe un consenso en cuanto a la definición del concepto de Gobierno Abierto, sí hay cierta convergencia respecto a las tres dimensiones en las que se articula (Ramírez-Alujas, 2011; Gascó, 2014; Cruz-Rubio, 2015):

- Transparencia. Asociada a la apertura de datos compatibles y reutilizables, que permitan conocer y controlar el funcionamiento de las instituciones públicas, pero también a ofrecer explicaciones de la acción de gobierno. Esta dimensión se vincula a la rendición de cuentas o accountability (Gascó, 2014; Cruz-Rubio, 2014y 2015).
- Participación. Implicación de la ciudadanía, empresas, asociaciones y profesionales en la definición, creación, prestación y evaluación de políticas y servicios públicos. Como apunta Calderón (2014), internet transforma la participación, permite a un ciudadano contactar de forma directa con sus gobernantes y a estos consultar permanentemente a la ciudadanía sobre las políticas. El uso de internet y de las redes sociales hace surgir una nueva participación que difiere de la tradicional, apareciendo nuevos retos y oportunidades que exige que las Administraciones Públicas deban asumir esta situación redefiniendo su funcionamiento y replanteando la forma actuar para poder responder a las expectativas de la sociedad.

- **Colaboración.** Referida al trabajo conjunto y transversal entre diferentes tipos de actores dentro y fuera de la Administración, incluyendo actuaciones vinculadas al fomento de la interoperabilidad, la innovación social y o la coproducción de servicios y políticas públicas (Gascó, 2014). Por sus contenidos y enfoque, la colaboración requiere la asunción de responsabilidad activa y constante por parte de los diferentes actores implicados.

En este sentido, el Gobierno Abierto va más allá del Gobierno Electrónico o Digital pues, aunque ambos conceptos comparten algunos principios y tienen como nexo común el uso de las TIC, el enfoque y las finalidades de ambos son distintos (Cruz-Rubio, 2015). Según Calderón y Lorenzo (citados por Ramírez-Alujas, 2012) mientras que el Gobierno Electrónico las TIC tienen un papel central, el Gobierno Abierto incluye cambios en valores que van mucho más allá de la tecnología. Con el Gobierno Abierto se centra la atención en el cambio de modelo de relación con la ciudadanía utilizando como medio las TIC, que constituyen un instrumento más dentro de la estrategia, pero no el aspecto central.

En este modelo las TIC dejan de constituir una ventaja competitiva en sí mismas, como afirma Carr citado por García - García (2014), para convertirse en parte de la infraestructura de las organizaciones y se asocian a la capacidad de estas para contribuir a generar valor, a través de la rendición de cuentas, la promoción de la transparencia, la participación y la colaboración.

Se define así el concepto de Gobierno Abierto como un modelo de gobierno que, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas, la participación y la colaboración, y a través de un uso intensivo de las TIC, mediante una nueva forma de gestión basada en el co-gobierno y la co-responsabilización con la ciudadanía, persigue obtener el máximo valor público potenciando la innovación y el desarrollo (Gascó, 2014; Calderon, 2014; Cruz-Rubio, 2014 y 2015). El desarrollo del Gobierno Abierto requiere cambios profundos en las Administraciones públicas. Habitualmente se han destacado los vinculados a su modelo de relaciones con el entorno. Pero también resultan críticas las transformaciones de carácter interno, para adecuar estructuras, procesos y capacidades institucionales, además de actitudes y de la propia cultura organizativa de los profesionales integran las organizaciones públicas.

Para valorar los estadios de las transformaciones requeridas resulta sugerente revisar algunos de los denominados modelos de evolución del Gobierno electrónico, en especial porque en sus fases más avanzadas incorporan componentes que resultan esenciales para el desarrollo del Gobierno Abierto.

### **5.- Fases de evolución: la perspectiva de las transformaciones organizativas**

En paralelo al desarrollo del concepto del Gobierno electrónico y a sus primeras implantaciones, surgieron una serie de modelos conceptuales que, en buena medida con carácter normativo, planteaban su potencial evolución. Al cabo de más 15 años de desarrollo de los modelos de evolución del Gobierno electrónico existen diversas investigaciones que ofrecen resultados agregados y valoraciones de los mismos (Siau and Long, 2005; Kim and Grant, 2010; OEA, 2010; Valdés et al. 2011; Luna-Reyes et al. 2012; Fath-Allah et al., 2014).

Algunos de los modelos de evolución del Gobierno electrónico adoptan una perspectiva operativa y tecnológica, centrando su atención en el impacto organizativo de la incorporación de las TIC por parte de las Administraciones públicas.

El modelo de Andersen y Henriksen (2006) parte de dicho enfoque pero planteando estadios de evolución en los que cobra especial relevancia la incorporación de la colaboración interadministrativa y con la ciudadanía y las entidades sociales y empresariales en la prestación de servicios y desarrollo de políticas públicas. A través de un modelo de cuatro fases, Andersen y Henriksen plantean la “reconstrucción de procesos del sector público” (*Public Sector Process Rebuilding model* o PPR) combinando una perspectiva centrada en la actividad desarrollada por la Administración y otra en el papel otorgando y la implicación que se estima de la ciudadanía (Andersen y Henriksen, 2006).

La primera de las cuatro fases de dicho modelo es la “*cultivation*” enfatiza la introducción de tecnologías y la promoción de los beneficios asociados a las mismas a nivel interno. Las organizaciones que se encuentran en esta fase todavía consideran internet como un mero complemento a otros medios de atención a la ciudadanía, sin cambios efectivos más allá de la coordinación e integración de datos a nivel interno. Como apuntan los autores, “*focalizar las características de esta fase como un objetivo estratégico puede llegar a ser contraproductivo para la actividad y la orientación a la ciudadanía*” (Andersen y Henriksen, 2006: 242). En todo caso resulta sugerente la inclusión de la fase previa orientada a sentar las bases internas previas al desarrollo de servicios hacia la ciudadanía o entre administraciones.

La segunda fase del modelo de Andersen y Henriksen, denominada “*extension*”, plantea el uso extensivo de la intranet y la adopción de interfaces personalizadas para atender a la ciudadanía. El énfasis por facilitar la personalización de las interfaces no tiene que comportar en esta fase la modificación de las rutinas previas y la aparición de recursos como la utilización de links para derivar respuestas a otras instancias administrativas. Aunque constituyen un avance en la diferenciación de espacios adaptados a determinados colectivos, todavía no comportan avances significativos en la integración interadministrativa.

La tercera fase del modelo, denominada “*maturity*”, plantea el progresivo abandono de buena parte de los usos de la intranet en aras de abrir datos y hacer más transparentes los procesos. Se inicia en esta fase el intercambio de datos con otras administraciones para facilitar respuestas integradas –más allá de la oferta de links que las conecten, como en la fase precedente-. La web despliega una orientación a resolver problemas, favoreciendo la lógica del self-service, más que a presentar información general y estructuras formales.

La cuarta fase, “*revolution*”, propone el salto a la movilidad de datos entre organizaciones, transfiriendo la “propiedad” de los datos y facilitando el desarrollo de aplicaciones con la implicación efectiva de la ciudadanía y la iniciativa privada y social. El término con el que los autores se refieren a esta fase hace hincapié en las transformaciones que implica en los modelos de trabajo y de relación de las Administraciones públicas. Pero también cabe referir a las transformaciones que deben producirse entre la ciudadanía y los tejidos sociales y empresariales para poder implicarse de forma efectiva y sin generar desajustes entre los valores y objetivos que determinan la razón de ser de los servicios públicos.

Resulta sugerente que esta aproximación integre también la transformación a nivel relacional, tanto referida a las relaciones interadministrativas como entre las Administraciones públicas y las organizaciones sociales y empresariales con las que se relaciona, además de con la propia ciudadanía a la que sirve.

Justamente por ello estos enfoques se prestan a una mejor adaptación a una realidad cambiante, en la que las dinámicas de simplificación e integración de procesos van más allá la mera supresión de trámites como estadio más elevado de evolución (Kunstelj y Vintar, 2004), para incorporar con mayor énfasis la pro-actividad e implicación ciudadana (y de las empresas y entidades de la sociedad civil, según a quién vaya destinado el servicio). Los procesos de interactividad, interoperabilidad e integración tampoco resultan fácilmente adaptables a los esquemas de dichos modelos, en especial en lo referente a la interacción y a la participación de agentes externos en la prestación de servicios en clave de tecnologías web 2.0, de impacto de las redes sociales y el desarrollo de las tecnologías sociales en las organizaciones públicas (Criado et al., 2013), el fenómeno del *big data* en las políticas públicas o la utilización de tecnologías móviles, entre otros.

En un entorno más complejo y dinámico, diversos autores (García-García, 2014) señalan los beneficios asociados a la participación de nuevos actores en la toma de decisiones públicas, relacionados con la disposición de información en base a unos conocimientos. Una participación que debería abarcar, siguiendo la lógica del Gobierno Abierto, la implicación efectiva en la toma de decisiones y también en la implementación de las mismas. La apertura del proceso decisional suele estar basada en el establecimiento de procesos de diálogo previos, y ello está relacionada con el grado de receptividad de las administraciones públicas, con su conectividad y también con la transparencia (Merlo, 2014).

El gran desafío para introducir los cambios necesarios que incorporen los elementos citados en los párrafos anteriores es encontrar nuevas formas de trabajar colaborativamente y de gestionar el conocimiento para resolver los problemas públicos de forma innovadora y transformadora (Zurbriggen y González, 2014; Merlo, 2014). Un desafío que se asocia a la transformación de las organizaciones públicas y, especialmente, de su cultura, para introducir espacios de colaboración, participación, comunicación y para generar ecosistemas de innovación. Un proceso de transformación que se alinea con la visión de Gobierno Abierto que propone la inclusión de diversos actores en el diseño, discusión y búsqueda de soluciones a los problemas públicos.

La incorporación de elementos de Gobierno Abierto integra, por tanto, un mayor potencial de cambio institucional. Ello se asocia a la creación de escenarios que integran nuevos agentes que aportan una presión añadida para generar una nueva visión organizativa y un cambio institucional. Además, el desarrollo de actuaciones asociadas a la transparencia y rendimient de cuentas facilita la generación de dinámicas de participación e implicación de los profesionales, posibilitando la lógica de transformación institucional. Finalmente apuntar que el propio cambio interno en las organizaciones resulta fundamental para poder implementar transformaciones innovadoras en las Administraciones Públicas como el Gobierno Abierto. Y para ello se requieren de nuevos perfiles profesionales con nuevas capacidades y actitudes para afrontar los retos que se plantean a las Administraciones Públicas, lo que otorga al ámbito de recursos humanos un papel clave en el proceso de transformación.

## **6.- Presentación de experiencias de cambio en la gestión de las personas en las Administraciones Públicas**

Para desarrollar el marco analítico introducido se propone su aplicación a experiencias de mejora o buenas prácticas desarrolladas por Administraciones públicas españolas en el ámbito de la gestión de los recursos humanos.



Al realizar una búsqueda para seleccionar casos de innovación en el ámbito de la gestión de recursos humanos en la Administración pública española cabe destacar, en primer lugar, las dificultades para encontrar experiencias destacadas. Ello se asocia tanto a la propia ausencia de iniciativas impulsadas en este ámbito, como a su carácter interno que tiende a restringirse en su difusión (en especial si los resultados obtenidos distan de los previstos inicialmente).

Pero más allá de dichas restricciones existen fuentes de información que ofrecen ejemplos, seguramente no exhaustivos de la totalidad de experiencias desarrolladas, pero sí cualitativamente representativos de aquellas que han logrado más difusión. Por ello la selección de los casos a analizar se ha realizado a partir de una recopilación sistemática de diferentes repertorios de buenas prácticas, considerando en primer lugar tanto referentes de recursos humanos como de gestión interna, tecnología y modernización.

Siguiendo estos criterios se han seleccionado casos en distintas fuentes de datos como el Banco de Conocimiento del INAP, del Banco de Buenas Prácticas de la CORH (Comunidad de Recursos Humanos de la Diputación de Barcelona), la web de la FEMP (Federación Española de Municipios y Provincias), y la web de EAPC (Escola de l'Administració Pública de Catalunya) además de alguna experiencia singular. Dichas fuentes de información constituyen espacios de reconocido prestigio desde los que se pretende impulsar el conocimiento compartido a partir de la puesta en común y el reconocimiento de proyectos y experiencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas locales españolas. Sin embargo cabe apuntar como condicionante que los datos identificativos y la presentación de cada una de las experiencias se ha visto limitada a la información que se expone en ellas. La revisión y síntesis de dicha información se ha elaborado directamente por parte de los autores, por lo que cualquier error de interpretación es única y exclusivamente atribuible a los mismos.

Los casos seleccionados comparten el hecho de ser impulsados por una administración pública y referirse al ámbito de la gestión de recursos humanos, pero se ha considerado oportuno combinar casos de entidades de diferentes dimensiones e iniciativas que incluyan iniciativas referidas a aplicaciones a uno o diversos subsistemas de gestión de recursos humanos, con aplicación exclusiva de herramientas tecnológicas o combinadas con otro tipo de instrumentos de dirección estratégica.

En la selección se ha tenido en cuenta el hecho de que en muchos casos se destacan buenas prácticas que no necesariamente se equiparan a innovaciones. Sin embargo, y atendiendo a las definiciones planteadas en el apartado inicial, se ha valorado la oportunidad de su inclusión, atendiendo tanto al hecho de suponer nuevas ideas que se incorporan a cada organización como al hecho de presentarse como experiencias con voluntad de extrapolación y difusión a realidades similares.

A continuación, se presentan la Tabla 2a y la Tabla 2b con los casos seleccionados con la información que permite caracterizarlos inicialmente: entidad que la impulsa, año de inicio de la experiencia, denominación, definición del problema que pretende afrontar y solución propuesta para ello.

[Tabla 2a. Presentación de experiencias: definición del problema y alternativa propuesta]

[Tabla 2b. Presentación de experiencias: definición del problema y alternativa propuesta]

A partir de la información obtenida se ha procedido a realizar el análisis de los casos a partir del marco conceptual expuesto en los apartados anteriores. En el siguiente apartado se presentan los resultados alcanzados y una primera interpretación de los mismos.

## **7.- Análisis de las experiencias**

El análisis planteado parte de los conceptos expuestos en el apartado inicial para caracterizar cada una de las experiencias seleccionadas atendiendo a tres puntos clave:

- 1) El contenido de la innovación vinculado a los subsistemas de gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas. A partir del esquema propuesto se han diferenciado los siguientes subsistemas: planificación (P), organización del trabajo (OT), gestión del empleo (GE), gestión del rendimiento (GR), gestión de la compensación (GC), promoción y carrera (PC), formación (F), clima organizativo (CO), gestión de las políticas sociales (PS).
- 2) La fase de evolución del Gobierno electrónico, siguiendo el modelo de Andersen y Henriksen (2006), en la que se encuentra cada una de las experiencias para valorar la complejidad de la transformación aplicada y, en especial, si se acerca a componentes propios del Gobierno Abierto.
- 3) El tipo de innovación diferenciando las experiencias con un enfoque incremental de aquellas que plantean cambios disruptivos. La asignación de una categoría u otra se basa en el alcance del cambio propuesto en relación a la gestión de los recursos humanos, siendo la innovación incremental aquella que tiende a basarse en actualizaciones evolutivas de las herramientas y procesos ya existentes. Se considera innovación disruptiva aquella que plantea cambios radicales que cuestionan las reglas del juego existentes y sienta las bases para un cambio de paradigma.

En la Tabla 3 se presentan los resultados obtenidos al analizar las experiencias desde el punto de vista de la caracterización de la innovación.

[Tabla 3. Análisis de experiencias: características de la innovación]

Los resultados de aplicación del marco analítico propuesto a los casos seleccionados permiten ofrecer una relectura de los mismos en clave de innovación pública en gestión de recursos humanos e identificar ciertas pautas comunes a las experiencias analizadas.

En su gran mayoría los casos objeto de estudios aplican reformas que inciden en dos o más subsistemas de gestión de recursos humanos. Pero las tres experiencias iniciales tienden a centrar la atención en las cuestiones más operativas de administración de personal (gestión del empleo, gestión de la compensación (retribución)). Para ello se plantea el uso de la tecnología pero más en clave de herramienta operativa para la automatización de procesos que como instrumento para generar transformaciones de mayor calado. Por ello se pueden ubicar claramente en la primera fase de evolución (cultivation) planteada en el modelo de Andersen y Henriksen (2006), sin incorporar elementos propios de la lógica del Gobierno Abierto. En estos casos se plantean modificaciones de carácter incremental (cambios de primer orden siguiendo la denominación de Levy -1986-) en ámbitos ya conocidos y ubicables especialmente en el nivel del puesto de trabajo o de la propia organización, sin afectar de forma significativa a la cultura organizativa (Nograšek y Vintar, 2014). En otros términos, en estos casos se están promoviendo cambios evolutivos en dinámicas ya existentes, que no alteran las relaciones ni el paradigma existente, por lo que pueden interpretarse en términos de cambio incremental (Marcet, 2013; Ramírez-Alujas, 2012, Ortiz de Zárate, 2013).

Las tres experiencias restantes plantean transformaciones de diferente alcance pero que incorporan elementos asociables a Gobierno Abierto, tanto por incorporar nuevos agentes en el proceso (Ayuntamiento de Mont-Roig del Camp), por generar nuevas dinámicas de relación intra-organizativas (Diputación de Barcelona) o por proponer el desarrollo de nuevas capacidades institucionales para afrontar cambios de mayor calado (Región de Murcia). El tipo de iniciativas inciden en la cultura organizativa, proponiendo enfoques esencialmente cualitativos y de carácter multidimensional, en la lógica de cambios de segundo orden, según el modelo de Levy (1986) que cuestionan el paradigma vigente. Su incidencia trasciende del puesto de trabajo y alcanza tanto al nivel organizativo como al inter-organizativo (en especial a partir de la generación de nuevas dinámicas de relación y de transferencia de conocimientos con el intono y el entorno), siguiendo el esquema de Nograšek y Vintar (2014). La experiencia de la Diputación de Barcelona se asocia, en cuanto al uso que otorga a las TIC, a la fase de “maturity” (Andersen y Henriksen, 2006) en la medida que apuesta por incrementar la transparencia (interna) y generar nuevos procesos decisionales con la implicación de las diferentes unidades internas. Las experiencias del Ayuntamiento de Mont-Roig del Camp y de la Región de Murcia también pueden ubicarse en la misma fase de “maturity”, aunque con algún rasgo más avanzado en la medida que plantean una progresiva apertura, mediante la incorporación de la ciudadanía a los determinados procesos (en el primer caso) o la formación transferible (en el segundo), de un ámbito tradicionalmente barrado a influencias externas. Se vinculan en este sentido a ciertos rasgos (apertura, colaboración) del concepto de Gobierno Abierto. Por ello se valora que estos casos se aproximan a la definición de innovación en los sistemas de recursos humanos que se plantea en el marco teórico, al incorporar transformaciones que cuestionan las reglas del juego existentes y al incorporar la visión de un mayor número de actores. Por ello se considera que con estas iniciativas se están promoviendo cambios de mayor calado que pretenden alterar las relaciones y el paradigma existente, por lo que pueden interpretarse en términos de innovaciones disruptivas (Marcet, 2013; Ramírez-Alujas, 2012, Ortiz de Zárate, 2013).

## **8.- Algunas reflexiones finales a modo de conclusión**

La ponencia plantea un doble aporte a la reflexión sobre los procesos de transformación de las organizaciones públicas que se asocian a la incorporación de tecnologías y, más allá de éstas, al surgimiento de elementos vinculados al denominado Gobierno Abierto.

A partir de un marco conceptual que plantea la revisión de los conceptos de cambio e innovación, se ha propuesto fijar la atención en el ámbito de la gestión de recursos humanos en las organizaciones públicas. Como referente de proceso de transformación se ha tomado como ejemplo la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación y su concreción en el concepto de Gobierno electrónico, para, más allá de éste, introducir los rasgos distintivos del denominado Gobierno Abierto. Ambos referentes, Gobierno electrónico y Gobierno Abierto, junto con un modelo de fases de evolución, permiten identificar y caracterizar diferentes procesos de cambio en el seno de las Administraciones públicas y, más concretamente, en el ámbito de la gestión de los profesionales que las integran.

La aplicación de este esquema conceptual a diferentes iniciativas de cambio registradas en la Administración pública en España permite ilustrar diferentes escenarios de transformación del ámbito de la gestión de recursos humanos a partir de la introducción, con diferentes intensidades e intencionalidades (y con diferente orientación estratégica) de las tecnologías de la información y la comunicación.

Aunque los resultados se han visto condicionados por las fuentes de información utilizadas y por el número de casos de estudio, se ha aceptado este constreñimiento apelando a la voluntad de ofrecer una muestra de experiencias que resulten cualitativamente significativas del tipo de casos (innovación, buenas prácticas y premios) reconocidos en diferentes repositorios y espacios de intercambio de información.

La aplicación del marco conceptual al análisis de los casos permite ilustrar que la tecnología por sí sola no es un aspecto determinante para que las reformas introducidas generen innovaciones disruptivas. Es necesaria la incorporación de otros elementos relacionados con la visión estratégica, la generación de dinámicas transversales entre unidades de la propia organización y de carácter inter-organizativo, y la participación y colaboración de otros actores para generar transformaciones que podrían trascender del paradigma vigente (unos factores que se asocian a los rasgos distintivos del Gobierno Abierto).

En base a los datos analizados cabe apuntar que en el campo de la innovación en la gestión de recursos humanos queda un largo camino por recorrer, puesto que la mayoría de las reformas introducidas se centran en aspectos relacionados con la administración operativa de personal. El cambio a afrontar necesita de una visión estratégica global que debe desplegarse en una gestión de recursos humanos alineada, apoyada por un claro liderazgo político y técnico que apueste por la innovación a partir de la implicación de los empleados públicos.

## Bibliografía

- Alfaro, Rodrigo; Bustos, Guillermo; González, Alejandra y Loroño, Joseba (2005). *Introducción al Gobierno Electrónico: Actores y Dimensiones*. Ediciones Universitarias de Valparaíso, Chile.
- Andersen, Kim Viborg and Henriksen, Helle Zinner (2006), "E-government maturity models: Extension of the Layne and Lee model", *Government Information Quarterly* 23, pp. 236–248.
- Ballart, Xavier (2001), *Innovación en la gestión pública y en la empresa privada. Los casos de Óscar Fanjul, Pedro Fontana, Alberto Ledesma, Mercè Sala y Rafael Villaseca*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Bilevičienė Tatjana, Bilevičiūtė, Eglė. and Paražinskaitė, Gintarė. (2015), "Innovative Trends in Human Resources Management", *Economics and Sociology*, Vol. 8, No 4, pp. 94-109.
- Brugué Torruella, Joaquim et al (2013), *Els motors de la innovació a l'Administració pública*. Estudis de recerca digital. Barcelona: EAPC. Generalitat de Catalunya.
- Brugué Torruella, Joaquim et al (2014), "Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas". *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, nº 59, jun 2014, pp. 5-34.
- Calderón, César (2014), "Participación: ¿Dónde está el ciudadano?", en Calderón, César. (coord.): *Guía práctica para abrir Gobiernos. Manual de "Open Government" para Gobernantes y Ciudadanos*. Madrid: Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset.
- Campo Chiarla, Julio César (2014), "La gestión transversal para el desarrollo del gobierno electrónico". XXVII Concurso del CLAD sobre la Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública. "La Innovación en la Gestión Pública", Caracas.
- Cardona, Diego Fernando (2004), *El gobierno electrónico. Una herramienta estratégica de toma de decisiones*. Bogotá: Universidad Empresa.
- Criado Grande, Juan Ignacio.; Sandoval-Almazan, Rodrigo y Gil-Garcia, Juan Ramón (2013). "Government innovation through social media", *Government Information Quarterly* 30, pp. 319–326.

- Criado Grande, J. Ignacio, Ramilo, María del Carmen, y Salvador, Miquel (2002), “La necesidad de Teoría (s) sobre Gobierno Electrónico. Una propuesta Integradora”. XVI Concurso de Ensayos y Monografía del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública “Gobierno Electrónico”. <http://siare.clad.org/fulltext/0043103.pdf>
- Cruz-Rubio, César Nicandro (2014), *Hacia el Gobierno Abierto: Una Caja de Herramientas*. Organización de los Estados Americanos: Departamento para la Gestión Pública Efectiva.
- Cruz-Rubio, César Nicandro. marzo-agosto (2015), “¿Qué es (y es no es) gobierno abierto? Una discusión conceptual”. *Economía. Revista en Cultura de la Legalidad*, núm. 8 pp: 37-53.
- Di Paolo, Antonella; Corso, Mariano and Gastaldi, Luca (2010), “Using ICTs in Human Resource Management to Foster Continuous Innovation in Public Administration”. Conference Paper. <https://www.researchgate.net/publication/232708821>.
- Fath-Allah, Abdoullah; Cheikhi, Laila; Al-Qutaish, Rafa E. and Idri, Ali (2014), “E-Government Maturity Models: A Comparative Study”. *International Journal of Software Engineering & Applications* 5(3), pp. 71-91.
- García García, Jesús (2014), “Gobierno Abierto: transparencia, participación y colaboración en las Administraciones Públicas”. *Revista Innovar*, 24 (54), pp. 75-88.
- Gascó, Mila (2014), “Qué es gobierno abierto (y qué no lo es)” en Calderón, C. (coord.): *Guía práctica para abrir Gobiernos. Manual de “Open Government” para Gobernantes y Ciudadanos*. Madrid: Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset.
- Grandetti, Rita María (2003), “La incorporación de tecnologías a la gestión local ¿capacidad para la gestión relacional?”. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. Vol. IX, nº 2 mayo-agosto. pp. 191-204.
- Kim, Dong Young and Grant, Gerald. 2010. “E-government maturity model using the capability maturity model integration”. *Journal of Systems and Information Technology* 12(3), pp. 230 – 244.
- Kunstej, Mateja and Vintar, Mirko (2004). “Evaluating the progress of e-government development: A critical analysis”. *Information Polity*, 9, pp. 131-148.
- Layne, Kare and Lee, Junwoo. (2001). “Developing fully functional E-government: A four stage model”. *Government Information Quarterly* 18(2), pp. 122–136.
- Levy, Amir. (1986). “Second-order planned change: Definition and conceptualization”. *Organizational Dynamics* 15(1), pp. 5–20.
- Longo Martínez, Francisco (2004), *Mérito y flexibilidad, la gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Luna-Reyes, Luis Felipe and Gil-Garcia, Juan Ramon (2014), “Digital government transformation and internet portals: The co-evolution of technology, organizations, and institutions”. *Government Information Quarterly* 31, pp. 545–555
- Luna-Reyes, Luis Felipe; Gil-Garcia, Juan Ramon, and Romero, Georgina (2012). “Towards a multidimensional model for evaluating electronic government: Proposing a more comprehensive and integrative perspective”. *Government Information Quarterly* 29(3), pp. 324-334.
- Luna-Reyes, Luis Felipe; Luna, Dolores E.; Picazo-Vela, Sergio, and Gil-Garcia, Juan Ramon (2016). “Creating Public Value through Digital Government: Lessons on Inter-Organizational Collaboration and Information Technologies”. 49th Hawaii International Conference on System Sciences: 2840 – 2849.
- Marcet i Gisbert, Xavier (2013), *Innovación pública: Un modelo de aportación de valor*. Santiago de Chile: RIL Editores bibliodiversidad.

- Merlo Rodríguez, Ivana (2014), “El gobierno abierto como herramienta para superar la buropatología en las administraciones públicas de América Latina”. XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma de Estado y de la Administración Pública 10 a 13 noviembre 2015, Lima, Perú
- Mulgan, Geoff (2014), “Innovation in the Public Sector. How can Public Organisations better create, improve and adapt?” Version 1, Nesta.
- Naser, Alejandra y Gastón, Concha (2011), *El gobierno electrónico en la gestión pública*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Naciones Unidas.
- Nograšek, Janja and Vintar, Mirko (2014), “E-government and organisational transformation of government: Black box revisited?” *Government Information Quarterly* 31, pp. 108–118.
- OEA. (2010): “Modelos de Madurez en Gobierno Electrónico”. Boletín e-Gobierno OEA 51. [http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin\\_51/Principal51.htm](http://www.suboletin.com/contentsoea/docs/Boletin_51/Principal51.htm), 06/07/2017
- Ortiz de Zárate, Alberto (2013), *Innovación pública. Innovadores públicos. Lecciones de liderazgo y gestión para el cambio en el sector público*. Contenidos adaptados de “Intraemprendizaje público”. Madrid: Colección INAP Innova. Ed. NetBilbo.
- Ramírez-Alujas, Álvaro. (2011), “Sobre la aplicación y desarrollo del concepto de innovación en el sector público: Estado del arte, alcances y perspectivas”, *Revista Circunstancia del UIIOG*, Año IX-nº26.
- Ramírez-Alujas, Álvaro. (2012), “Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa”, Estado, Gobierno, Gestión Pública. *Revista Chilena de Administración Pública*, 19, pp. 5 - 50.
- Riera-Ortiz, Any y Páez Moreno, Ángel Emilio (2010), “Innovación, Burocracia y Gobierno Electrónico en la Administración Pública”. Hologramática, *Facultad de Ciencias Sociales-UNLZ*, Año VII, núm. 12 (2), pp. 25-42.
- Salvador Serna, Miquel (2008), “La dimensión interna del gobierno electrónico y el impacto de la e-administración en la gestión de los recursos humanos: ¿están cambiando las reglas del juego?”. *Revista Administración y Ciudadanía*, 2(3), pp. 185-198.
- Salvador Serna, Miquel y Ramírez Hernández, Olga (2016), “¿Del Gobierno Digital al Gobierno Abierto? Iniciativas para transformar la gestión de recursos humanos con un componente tecnológico y cambio institucional” en *Nuevas Tendencias en la Gestión Pública Innovación abierta, gobernanza inteligente y tecnologías sociales en unas administraciones colaborativas*, Criado Grande, Juan Ignacio (ed.), INAP
- Salvador Serna, Miquel., Ramírez Hernández, Olga (2016), “Gobierno Abierto y competencias digitales: Transformando la administración pública para afrontar los retos del nuevo paradigma”. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública* 3 (1).
- Siau, Keng and Long, Yuan (2005), “Synthesizing e-government stage models – a meta-synthesis based on meta-ethnography approach”. *Industrial Management & Data Systems* 105(4), pp. 443 – 458.
- Valdés, Gonzalo; Solar, Mauricio, Astudillo, Hernán; Iribarren, Marcelo; Concha, Gastón; and Visconti, Marcello. 2011. “Conception, development and implementation of an e-Government maturity model in public agencies”. *Government Information Quarterly* 28(2), pp. 176-187.
- Zurbruggen, Cristina. y González Lago, Mariana (2014), “Innovación y Co-creación: Nuevos desafíos para las Políticas Públicas”. *Revista de Gestión Pública*. Vol. III, número 2, pp. 5-35.

## Recursos electrónicos

Banco de Conocimiento de INAP, Banco de innovación en las Administraciones Públicas, en Gestión de Personas: <http://bci.inap.es/sitios/banco-de-innovacion-de-las-administraciones-publicas>, 06/07/2017

Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional <http://www.cemci.org/premios-cemci>, 06/07/2017

Observatorio Banco de Experiencias Municipales <http://www.cemci.org/bancos-de-experiencias>, 06/07/2017

Escola de l'Administració Pública de Catalunya (EAPC) <http://eapc.gencat.cat/ca/inici/>, 06/07/2017

## Experiencias por orden Tablas

Ayuntamiento de Madrid (en línea) (consulta 10 -05-2017) Disponible en: <http://corh.diba.cat/> en el apartado buenas prácticas.

Mancomunidad Valle Alagón (en línea) (consulta 10 -05-2017) Disponible en: <https://bci.inap.es/material-servicio-de-gesti%C3%B3n-laboral-en-el-valle-del-alag%C3%B3n>

Ayuntamiento Rivas Vaciamadrid (en línea) (consulta 10-05- 2017) Disponible en: <https://bci.inap.es/material-modernizaci%C3%B3n-en-la-gesti%C3%B3n-de-personas-del-ayuntamiento-rivas-vaciamadrid>

Ayuntamiento de Mont-Roig del Camp (en línea) (consulta: 10-05-2017).

Disponible en: [http://www.bbp.cat/ficha\\_completa\\_diba.php?su\\_idioma=&on=fora](http://www.bbp.cat/ficha_completa_diba.php?su_idioma=&on=fora)

Diputació de Barcelona (en línea) (consulta 10-05-2017)

<http://eapc.gencat.cat/ca/detalls/Article/3a-edicio-ao-convocatoria-2016>

Región de Murcia (en línea) (consulta 10 -05-2017)

[https://efiapmurcia.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=55544&IDTIPO=100&RASTRO=c\\$m2813,5280](https://efiapmurcia.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=55544&IDTIPO=100&RASTRO=c$m2813,5280)

## Reseña biográfica

### Miquel Salvador Serna

miquel.salvador@upf.edu

Profesor titular del Departamento de Ciencias Políticas y Sociales de la Universitat Pompeu Fabra, y actualmente Decano de la Facultad de Ciencias Políticas y de la Administración de la misma Universidad. Perfil consultable en: <https://www.upf.edu/es/web/politiques/entry/-/-/1295/401/miquel-salvador>

En cuanto a formación, es doctor en Ciencia Política y de la Administración y Máster en Teoría Política y Social por la Universitat Pompeu Fabra, Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología y Máster en Gestión Pública por la Universitat Autònoma de Barcelona. Ha realizado estancias de investigación en el *Interdisciplinary Institute of Management* de la *London School of Economics and Political Science* y ha sido *Jean Monnet Fellow* en el *European University Institute* de la Unión Europea en Florencia. Su actividad docente y de investigación se centra en el campo de la gestión pública y los procesos de transformación del gobierno, en especial a nivel interno. Los resultados de su actividad de investigación y publicaciones los pueden consultar

en: <https://producciocientifica.upf.edu/CawDOS?id=84701d79f5a7517b&idioma=es&tipo=activ>

**Olga Ramírez Hernández**

oramihe7.alumnes@ub.edu; olgarahe@gmail.com

Técnica de Control de Programas Externos- Servicio de Ocupación de Cataluña. Departamento de Trabajo, Asuntos Sociales y Familias de la Generalitat de Catalunya.

En cuanto a formación, es Máster en Gestión Pública Avanzada por la Universidad de Barcelona (premio extraordinario de la promoción). Licenciada en Economía y Graduada en Relaciones Laborales por la Universidad de Barcelona. Diplomada en Relaciones Laborales por la Universidad Ramon Llull. Actualmente está cursando el Doctorado en Ciencia Política en el Departamento de Derecho Constitucional, Ciencia Política y Ciencias de la Administración de la Universidad de Barcelona.

Investigadora de recursos humanos, cambio Institucional y Gobierno Abierto en las Administraciones Públicas.

**Anexos****Tabla 1.-Definiciones de Innovación en el sector público**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Ballart (2001)</b>	Idea nueva en un determinado contexto organizativo que se implementa transformando la realidad existente, introduciendo cambios y produciendo necesariamente un impacto
<b>Proyecto Publin (Koch y Hauknes, 2006)</b>	La innovación en el sector público consiste en hacer algo diferente y deliberadamente con el fin de lograr ciertos objetivos o bien, cambios deliberados en el repertorio de acciones o comportamientos con un objetivo específico en mente
<b>CEPREDE (2006)</b>	La innovación en el sector público es todo proceso de generación y aplicación de nuevas ideas capaces de mejorar la operatividad de las instituciones y elevar el nivel de vida de una sociedad
<b>Geoff Mulgan (2007)</b>	La innovación en el sector público es la aplicación de nuevas ideas en la creación de valor público. Ideas que tienen que ser en parte nuevas (en lugar de solo mejoras) tomadas en cuenta (en lugar de ser sólo buenas ideas) y útiles. Las innovaciones han de ser nuevas, estar implementadas y tener un impacto positivo.
<b>Christian Bason (2010)</b>	Es el proceso de crear una nueva idea y transformarla en valor para la sociedad
<b>Brugué (2013)</b>	La innovación es un proceso que transforma reflexivamente la información en algo inteligente y la convierte en conocimiento
<b>Marcet (2014)</b>	Llevar a la práctica nuevas soluciones para crear valor público contando con los usuarios, ciudadanos, empresas entidades, etc.

Fuente: Salvador y Ramírez (2016).



**Tabla 2a. Presentación de experiencias: definición del problema y alternativa propuesta**

<b>Entidad</b>	<b>Año</b>	<b>Nombre práctica</b>	<b>Definición del problema</b>	<b>Alternativa propuesta</b>
Ayuntamiento de Madrid	2006	Implantación ERP (Enterprise resource planning) para la Gestión de Recursos Humanos	Adaptar organización utilizando nuevas herramientas. Mejorar la comunicación entre los órganos gestores y agilizar la accesibilidad a la información para la toma de decisiones.	Implantación del SAP en Recursos Humanos para conseguir la modernización de los procesos de gestión interna mediante el uso de repositorios de datos unificados, consolidando procesos idénticos que se ejecutan en diferentes unidades del Ayuntamiento.
Valle de Alagón	2009	Servicio de gestión laboral	Alto coste de tiempo y recursos puesto que los medios económicos son limitados y están dispersos en relación a los centros que integran la Mancomunidad Integral de los Municipios del Valle de Alagón	Gestionar de manera integral los recursos humanos con los que cuenta la mancomunidad y tratar de manera unificada aspectos tales como la confección de nóminas, control de absentismo laboral o la tramitación y registro telemático de contratos a través de un servicio de gestión laboral integral (Herramienta de Gestión Gestiona, tramitación on line)
Ayuntamiento Rivas Vaciamadrid	2011	Modernización de la Gestión de RR.HH.	Necesidad de integrar la gestión de recursos humanos en la e-administración y mejorar la accesibilidad y la usabilidad. Mejorar la imagen de proximidad a la ciudadanía.	Plataforma virtual. Implementación ginpix 7, módulos de gestión de nómina y de gestión de personal.

Fuente: Elaboración propia a partir de Banco Innovación INAP, Banco Experiencias Municipales (FEMP), EAPC y otros.

**Tabla 2b. Presentación de experiencias: definición del problema y alternativa propuesta**

Entidad	Año	Nombre	Definición del problema	Alternativa propuesta
Ayuntamiento de Mont-Roig del Camp	2015	Comisión de RR.HH municipales. Selección de personal con participación ciudadana.	Necesidad de incrementar la transparencia en la gestión interna del Ayuntamiento, y en los procesos de selección de personal. Vinculado al fomento del gobierno abierto.	Creación de una Comisión de RR.HH municipal en la que se incrementa la participación ciudadana para mejorar la gestión pública municipal a través su implicación en la selección de personal.
Diputació de Barcelona	2016	Auditoria estructura organizativa	Reducir el incrementalismo administrativo introducir rigor y transparencia, racionalizar estructuras y dotar de instrumentos para tomar decisiones de forma objetiva.	Instrumento que permite dotar de indicadores para la toma objetiva de decisiones de forma comparativa con visión global y homogénea. Herramienta que permite obtener información a tiempo real de forma sistemática en un contexto de comparativa interna, permitiendo obtener una visión global y coherente para optimizar recursos. La alternativa propuesta es una herramienta compartida, a través de la generación de nuevos indicadores, generando un conocimiento que no se diluye si no que siempre está disponible, autogestionable, donde la tecnología no tiene un peso importante, sino que la clave son las personas y las ideas del proyecto puesto que si tecnológicamente fuera complicado la explotación sería difícil
Región de Murcia	2017	Formación en competencias digitales	Contexto de necesidad empleado públicos tengan suficientes competencias digitales para facilitar la relación vía administración electrónica con la ciudadanía para contribuir a una Administración más sostenible y eficiente y para posicionar a este personal para liderar las recomendaciones sugeridas por el Consejo de Europa.	Dotar de herramientas para la formación en competencias digitales al personal de la CARM, creación de un grupo de trabajo para desarrollar el marco de competencia transversal en ofimática y en TIC para todo el personal empleado público y definir las competencias digitales deseables del empleado público estableciendo un marco similar a DIGICOMP adaptado a las peculiaridades y diseñar un itinerario formativo adecuado para adquirir los diferentes niveles de competencia digital

Fuente: Elaboración propia a partir de Banco Innovación INAP, Banco Experiencias Municipales (FEMP), EAPC y otros.

**Tabla 3. Análisis de experiencias: características de la innovación.**

Entidad	Año	Experiencia	Subsistema Gestión Recursos Humanos en el que incide	Fase Gobierno Electrónico	Tipo de innovación según alcance
Ayuntamiento de Madrid	2006	Implantación ERP para Gestión de RR.HH	GE, GC,	Primera	Incremental
Valle Alagón	2009	Sistema de gestión laboral	OT, GE, GC	Primera	Incremental
Ayuntamiento Rivas Vaciamadrid	2011	Modernización Gestión de RR.HH (Plataforma virtual)	OT, GC	Primera	Incremental
Ayuntamiento Mont-Roig del Camp	2015	Selección de personal con participación ciudadana.	GE, CO	Tercera avanzada	Disruptiva
Diputación de Barcelona	2016	Auditoria estructura organizativa	P, OT,PC,GC,CO	Tercera	Disruptiva
Región de Murcia	2017	Formación en competencias digitales	P, F, GC, CO	Tercera avanzada	Disruptiva

\* Subsistemas de gestión de recursos humanos: planificación (P), organización del trabajo (OT), gestión del empleo (GE), gestión del rendimiento (GR), gestión de la compensación (GC), promoción y carrera (PC), formación (F), clima organizativo (CO), gestión de las políticas sociales organizativo (CO), gestión de las políticas sociales (PS)