

Trabajo Fin de Grado

COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN EN
LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS:
Tecnologías claves basadas en el capital intelectual

Autor

Giovanni Crapulli

Director

José María Moreno Jiménez

SUMARIO

El presente Trabajo Fin de Grado (TFG) aborda el tema de la Competitividad e Innovación en las Administraciones Públicas, intentando buscar a través del aspecto intangible, el Capital Intelectual, la mejora de las mismas.

El tema seleccionado es de interés por su actualidad, visto que se incorporan aspectos intangibles a la hora de buscar nuevas formas de Innovación y es, además, un trabajo creativo, ya que todavía no se ha desarrollado una metodología valorativa para estos aspectos que podrían ser claves a la hora de competir con otras empresas y que, en la Administración Pública, podrían marcar la diferencia entre el buen y mal funcionamiento del sistema.

En este trabajo, por lo tanto, después de un minucioso análisis del problema y un profundo estudio de la materia en cuestión, tratará de dar unas claves tecnológicas, basadas en el capital Intelectual (estructural, relacional y humano), que podrían mejorar, sin lugar a duda la efectividad, aportando ese carácter innovador y distinto que las Administraciones Públicas están buscando para promover el cambio, que desde hace unos años, han emprendido.

SUMMARY

The following Graduation Thesis (TFG) discusses the issue of competitiveness and innovation in the Public Administration and presents some solutions for its improvement focused on the "intangible" human capital.

The considered topic is of current interest, since this "intangible" aspect is inherent in search of new forms of innovation. But, this research has been also a source for creative work, since it is not yet defined a methodology for evaluating these aspects, which could become crucial in case of competition with other companies and that may make the difference within the Public Administration between good operation and the malfunction of the system.

Therefore, after a detailed analysis of the framework and a thorough examination of the topic in discussion, this paper will be proposing some technological key-solutions based on the intellectual capital (structural, relational and human), which could bring the improvement in the effectiveness and provide the innovative and distinctive feature that the Public Administration is pursuing to promote the change that for some time has been undertaken.

SOMMARIO

La presente Tesi di Laurea (TFG) discute il tema della competitività e dell'innovazione nella Pubblica Amministrazione, ipotizzando delle soluzioni per il suo miglioramento focalizzate sull'aspetto "immateriale" del capitale umano.

L'argomento preso in esame è di interesse per la sua attualità, dal momento che questo aspetto "immateriale" è intrinseco alla ricerca di nuove forme di innovazione. È stato altresì fonte per un lavoro creativo, giacché non è ancora definita una metodologia di valutazione per questi aspetti, che potrebbero diventare fondamentali nell'ipotesi di competere con altre imprese e che, nell'Amministrazione Pubblica, potrebbero fare la differenza tra il buono e il cattivo funzionamento del sistema.

Nell'elaborato, pertanto, dopo un'analisi puntuale del quadro di riferimento e una disamina approfondita del tema in trattazione, saranno proposte alcune soluzioni-chiave di ambito tecnologico, basate sul capitale intellettuale (strutturale, relazionale e umano), che potrebbero portare senza dubbio a migliorare l'efficacia e a fornire quel carattere innovativo e distintivo che l'Amministrazione Pubblica sta perseguendo per promuovere il percorso di cambiamento che da qualche tempo ha intrapreso.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	6
2	ANTECEDENTES.....	8
3	COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN.....	10
3.1	COMPETITIVIDAD.....	10
3.2	INNOVACIÓN.....	10
3.3	INNOVAR CON LAS TIC.....	11
4	CAPITAL HUMANO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....	14
4.1	LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN EL SECTOR PÚBLICO.....	14
4.2	PROPUESTA DE MODELO DE CAPITAL INTELECTUAL PARA EL SECTOR PÚBLICO.....	16
4.2.1	Organización interna.....	19
4.2.2	Relaciones externas.....	21
4.2.3	Capital humano.....	22
4.2.4	Compromiso social y medioambiental.....	23
5	INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (INAP).....	24
5.1	EL PLAN ESTRATÉGICO 2012-2015.....	24
5.1.1	La Misión.....	25
5.1.2	La Visión.....	26
5.1.3	Las Estrategias.....	26
5.2	PARTICIPACIÓN CIUDADANA.....	28
5.3	ARAGÓN PARTICIPA.....	29
5.4	EL DERECHO A UNA BUENA ADMINISTRACIÓN PARA LOS CIUDADANOS.....	30
5.5	ANÁLISIS DAFO.....	31
6	CLAVES TECNOLÓGICAS PARA MEJORAR LAS AA. PP.....	39
6.1	LA TECNOLOGÍA Y SUS CLASIFICACIONES.....	39
6.2	PROPUESTA DE TECNOLOGÍAS CLAVES EN LAS AA. PP.....	42
7	CONCLUSIONES.....	45
	AGRADECIMIENTOS.....	46
	BIBLIOGRAFÍA.....	47

1 INTRODUCCIÓN

Este documento recoge el Trabajo Fin de Grado (TFG) presentado por el firmante del mismo para alcanzar el Grado en Economía por la Universidad de Zaragoza.

Este trabajo versará sobre los conocimientos que el alumno ha adquirido a lo largo de la carrera, en particular en la asignatura de Gobierno Electrónico y Decisiones Públicas. El trabajo aborda un tema de indudable interés social y, en este contexto, trata de competitividad e innovación pública basada en el capital humano.

Con el fin de llevar a cabo dicho análisis se han consultado varios textos, libros y artículos relacionados con el tema de discusión. En el siguiente trabajo se intentará exponer, después de explicar exhaustivamente los criterios y tecnologías claves que podrían ser empleadas en las Administraciones Públicas. Se citará el famoso método de análisis que permite la valoración de intangible, el Proceso Analítico Jerárquico (AHP), que da la oportunidad de incluir los juicios particulares de los individuos.

Desde el comienzo de los tiempos los hombres han tenido la necesidad de cuantificar, atribuir y valorar los objetos que encontraban a su alrededor. Este proceso de valoración no es un fenómeno reciente, la asignación de un valor cuantitativo a un activo, servicio que comienza en el Antiguo Egipto sobre el año 3500 a.C. La metodología empleada se basaba en el concepto de proporcionalidad, se asignaban equivalencias entre los distintos productos a intercambiar.

Conforme pasaban los años, surgieron diferentes autores que han dado su visión sobre lo que es valorar. Destaca Adam Smith, que establece una relación entre el valor y el trabajo manifestando que el término valor era la cantidad de trabajo que uno podría recibir a cambio de su mercancía. Según él, los bienes pueden aumentar de valor pero lo que permanece invariable es la cantidad de horas dedicadas para su producción, siendo entonces el trabajo el patrón básico de su valor.

El objetivo general de este trabajo es identificar y definir los conceptos de Innovación, Competitividad y Capital humano en las Administraciones públicas, profundizar en el

problema de la escasa utilización de recursos por parte de las Administraciones Públicas (AAPP) sobre todo en el ámbito de lo que llamamos talento público; ilustrar varios proyectos que algunas AAPP como el gobierno de Aragón a través del proyecto: "Aragón Participa" o el INAP en su nuevo proyecto incluido en su nuevo plan estratégico y finalmente identificar unas tecnologías claves que puedan ayudar a sacar el máximo potencial en las administraciones públicas.

2 ANTECEDENTES

El objetivo de este trabajo es reflexionar sobre los nuevos fundamentos necesarios para la Administración Pública, poniendo el foco del tema sobre: crecimiento, innovación y capital humano. Estos fundamentos son básicos para la transformación de nuestro sistema político-administrativo: desafección política; provisión de bienes y servicios, transparencia; accesibilidad y rendición de cuentas; procedimiento administrativo, modelo organizativo; modelo de función pública, evaluación de políticas públicas; nuevas formas de gestión basadas en nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC); participación ciudadana y organización territorial.

Se trata de convencer que tanto en nuestra sociedad como en nuestras Administraciones Públicas existe el talento necesario para alcanzar una profunda transformación de nuestro sector público y de nuestro sector político. Así lo ponen de manifiesto las reformas acometidas en estos últimos años en nuestro país. Hay que lograr que este proceso de transformación sea permanente y esté orientada tanto a facilitar la vida como a atender las necesidades de los ciudadanos, las organizaciones sociales y las empresas.

La Administración es un elemento central en el logro de la democracia de calidad, es el vehículo necesario para la conformación social y el ejercicio del poder. La principal causa del desgaste de la democracia se puede concretar en el sentimiento de los ciudadanos acerca de que ni su opinión, ni sus intereses, ni sus necesidades están debidamente atendidos por las instituciones que los rigen. Este desgaste implica el de algunos de sus principales fundamentos: el bien común.

La negación de un bien común como la "democracia cosmopolita" que propugna la dilución del Estado-nación al no considerarlo como la identidad única de una comunidad. La disociación entre identidad y soberanía entre la legitimidad y la representación democrática, debilita el papel del ciudadano y mina sus derechos al predominio de los intereses corporativos más o menos explícitos.

A continuación trataremos de explicar posibles soluciones y claves para que las Administraciones Públicas vuelvan a ser el motor de crecimiento de la economía, y sean un punto de referencia para muchas de las empresas.

3 COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN

3.1 COMPETITIVIDAD

En el análisis actual, la medida de competitividad que se utiliza predominantemente, tanto en el ámbito académico como en el de las políticas públicas, es la basada en la productividad y la rentabilidad (cuando se habla de la competitividad empresarial) y la basada en la productividad y el PIB per cápita (cuando se trata de analizar la competitividad de un ámbito geográfico). Concretamente, competitividad se define como la capacidad que tiene un país para mejorar su índice de bienestar subjetivo, relativo a otros países (Pitelis, 1994, 2003).

Se relaciona con el enfoque de Aiginger, quién sugiere que, para eliminar muchos de los “malentendidos e imprecisiones conectados al término”, sería mejor definir la competitividad como “la capacidad de crear bienestar” (Aiginger, 1998, 2006). Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, mediante la oferta de los servicios necesarios para responder a sus demandas y a los retos futuros de la sociedad.

Una primera implicación al analizar y medir el progreso de los territorios es la necesidad de ampliar el concepto para considerar otras dimensiones más allá de la productividad y la renta per cápita. Frecuentemente, analistas y decisores públicos (*policy-makers*) se conforman con llegar hasta ahí, añadiendo otra rama de otros indicadores (de innovación, etc.), los cuales presuponen que determinan el crecimiento de productividad y de la renta per cápita (Wilson, 2010).

3.2 INNOVACIÓN

La Administración pública debe asumir un rol ejemplar de liderazgo con respecto a la innovación, a través de la mejora de los servicios públicos, la orientación a la ciudadanía y a las empresas y la eficiencia operativa.

La innovación se obtiene a través de la creación de nuevos servicios o de la mejora de calidad de los servicios ya ofertados. Estas mejoras pasan por modificar las características de los servicios y su diseño, podemos identificar la innovación en la

prestación con nuevas formas de provisión de servicios a los clientes, hay que destacar también la *innovación administrativa y organizativa* caracterizando ésta en la modificación de la estructura y rutina en la forma a través de la cual el personal de contacto se relaciona con el ciudadano, finalmente la *innovación conceptual* va encaminada en el desarrollo de nuevas ideas, que desafíen los supuestos que sustentan los servicios, productos, y formas organizativas existentes.

Si la innovación en el sector privado se orienta a la mejora de la competitividad y, por tanto, a la generación de valor económico, la innovación pública ha de perseguir la consecución de unas políticas públicas que satisfagan mejor las necesidades sociales y unos servicios públicos de mayor calidad, mediante la mejor asignación y la utilización de los recursos públicos.

3.3 INNOVAR CON LAS TIC

Se espera que las TIC constituyan un catalizador para conseguir uno de los más deseados desarrollos en la toma de decisiones de las últimas décadas: la (bien directa o indirecta) interacción con los usuarios finales (especialmente los ciudadanos) en la toma de decisiones. Un logro que llevaría eventualmente a la restauración de la confianza de los ciudadanos en los dirigentes y las autoridades respectivas

El verdadero fin de la incorporación de las TIC en las instituciones públicas, es lograr su transformación (simplificación, interoperabilidad, agilidad, proactividad en la prestación de servicios, transparencia, procesos participativos, rendición de cuentas, etc.). La mentalidad de las personas que trabajan en las instituciones públicas ha de avanzar desde el control a la confianza y de la visión procedimental a una mayor autonomía. Es necesario pasar de organizaciones basadas en las normas y competencias a organizaciones basada en las personas y la resolución de problemas. Y, en lugar de rígidas estructuras jerárquicas, es fundamental avanzar hacia organizaciones que trabajen en red con mayor apertura, dinamismo y agilidad.

Estas transformaciones permitirán avanzar hacia Gobiernos, Administraciones y ciudadanía en red (Graells y Ramilo, 2013; Ortíz, 2009). En todo este proceso

transformador, las TIC pueden ser motores de cambio, siempre que haya voluntad política y directiva transformadora para utilizar las herramientas de manera efectiva, con sentido y sacándoles el mayor provecho posible.

Son amplias y variadas las posibilidades tecnológicas para que la ciudadanía pueda (in)formarse, interactuar y tomar parte en la vida política, siempre que exista voluntad política que concrete para qué quieren las instituciones públicas relacionarse e interactuar con la ciudadanía, con qué objetivos, y para lograr qué fines. Las tecnologías están desarrolladas. Es una cuestión de voluntad política y pública abrir (o no) los procesos de decisión para tener en cuenta las voces diversas de la ciudadanía.

Desde las instituciones públicas es fundamental animar a la ciudadanía, reconocer y poner en valor su participación, ya que cuando la ciudadanía decide tomar parte en procesos participativos, dedica sus recursos (tiempo, conocimientos, dinero, etc.) al servicio de la sociedad (Reig, 2012; Subirats, 2011). Si las instituciones públicas y la ciudadanía utilizasen de manera efectiva y con sentido algunas de las numerosas herramientas tecnológicas ya disponibles en Internet, entre otras cuestiones, podrían responder mejor y a tiempo a las necesidades de sociedades cada vez más complejas que demandan respuestas y servicios personalizados y en definitiva, recuperar la legitimidad de las instituciones públicas y poner en valor los bienes comunes y públicos.

Sin embargo, desgraciadamente, en numerosas ocasiones la inversión en TIC se ha convertido en un fin en sí misma; se gasta en tecnología sin abordar el cambio de mentalidad de las personas (motivación, formación, competencias), sin modificar el funcionamiento de las organizaciones y de los procesos de trabajo (creando entidades electrónicas paralelas), y sin utilizar con sentido y de manera eficaz el despliegue tecnológico realizado. De esta manera, el verdadero fin de la incorporación de las TIC en las instituciones públicas, que es lograr su transformación (simplificación, interoperabilidad, agilidad, proactividad en la prestación de servicios, transparencia, procesos participativos, rendición de cuentas, etc.), se ve muy limitado.

En numerosas ocasiones, ni las propias personas trabajadoras en las instituciones públicas, ni la ciudadanía, perciben mejoras. Al contrario, se frustran, ya que a pesar de

las posibilidades tecnológicas existentes y las inversiones realizadas en tecnología, el funcionamiento de las instituciones públicas sigue siendo lento e ineficiente.

Consulta ciudadana. Llamada telefónica, mensajería instantánea, correo electrónico, formularios en línea, foros de participación, blogs, redes sociales, wikis... son algunas herramientas disponibles en Internet que pueden permitir a las instituciones públicas interactuar de una manera más dinámica, proactiva, eficiente, abierta o colaborativa con la ciudadanía. Las herramientas están disponibles. Pero es necesario superar las barreras mentales, organizativas y culturales que permitan aprovechar el potencial que ofrecen estas tecnologías. A estas herramientas se les ha denominado herramientas web 2.0 o también webs o medios sociales (O'Reilly, 2005).

Es fundamental que las instituciones públicas avancen desde planteamientos competenciales a visiones relacionales, con mentes, modelos organizativos, valores y actitudes abiertas, dinámicas, ágiles, sistémicas. Si no, seguirá utilizándose la tecnología para ahorrar desplazamientos presenciales, trasladándolos a la navegación por varias sedes electrónicas, sin aprovechar el potencial de las TIC para repensar y para transformar los procesos de elaboración de políticas públicas y de prestación de servicios poniendo a la ciudadanía en el centro de la acción pública, en lugar de seguir funcionando con una lógica competencial.

También son interesantes otras herramientas de comunicación como pueden ser las *Tecnologías para el aprendizaje y el conocimiento (TAC)*, *tecnologías para el empoderamiento y participación (TEP)* y *tecnologías para la gestión de las emociones y la cooperación (TEC)*, todas estas junto a las TIC pueden ayudar a que las Administraciones Públicas sean sociable y trabajen en red al servicio de la ciudadanía (Graells y Ramilo, 2013).

4 CAPITAL HUMANO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Cualquier directivo de empresa privada o gerente de servicio público sabe de la importancia que tienen los activos intangibles, si bien no se reflejan en las cuentas anuales. En los últimos años, ha aumentado el interés por los *activos intangibles* y, al menos en la empresa privada, su identificación, medición y gestión es un tema de actualidad. Se considera importante reconocer y valorar esos activos invisibles, tanto para mejorar la toma de decisiones como para demostrar a los posibles usuarios externos su potencialidad, agregando este conjunto de informaciones a los tradicionales indicadores financieros.

Las entidades públicas han hecho un menor esfuerzo en su medición y registro, pero la intangibilidad está incluso más presente en el sector público que en las empresas privadas. En primer lugar, porque frente a los objetivos cuantificables que predominan en las empresas privadas, ligados a aumentar el valor de mercado de la empresa y la obtención de beneficios, los objetivos de las administraciones públicas son variados y, con frecuencia, no monetarios. En segundo lugar, porque entre los recursos productivos -recursos humanos, conocimiento, capital, materias primas y maquinaria- las administraciones públicas utilizan con mayor intensidad los dos primeros, que son intangibles.

Se propone un modelo de Capital Intelectual adaptado a las características especiales del Sector Público y presentamos algunos indicadores de gestión del Capital Intelectual destinados al sector público, agrupados en varias categorías.

4.1 LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN EL SECTOR PÚBLICO

El sector público presenta varias diferencias en cuanto a la aplicabilidad de las ideas del Capital Intelectual, que exponemos a continuación:

·Menor estímulo a la adopción de nuevas técnicas de gestión. Es frecuente que la gestión en el sector público adopte con lentitud las innovaciones ocurridas en la

iniciativa privada. Con los activos intangibles no ha sido diferente. El sector público se muestra más lento a la hora de incorporar la medición y registro de los activos intangibles por su situación de monopolio y falta de competencia. En cualquier caso, la moderna gestión del sector público tiene como bandera la atención al público y la calidad de los servicios lo que justifica una reflexión sobre las posibles aportaciones del Capital Intelectual.

·Objetivos intangibles. Los objetivos de las entidades públicas son diversos y dependen de la administración concreta, pero, en general, son más intangibles que los que predominan en el sector privado, preocupado por la obtención de rentabilidad para valorar la gestión de la entidad pública, uso de los indicadores de gestión (Torres, 1991) o de técnicas como el Análisis Envoltante de Datos para medir la eficiencia de las entidades públicas. En el marco del Capital Intelectual, pueden proponerse indicadores alternativos para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de una entidad pública.

·La responsabilidad social y medioambiental. Es frecuente que estas empresas informen de la repercusión de sus acciones sobre la sociedad y el medio ambiente en documentos anexos a las cuentas anuales (Roberts, 1992). En el caso de las entidades públicas la exigencia debe ser máxima.

·Los servicios son intangibles. La mayor parte del output que produce el sector público son servicios, y por tanto intangibles, aunque no siempre. Cabe señalar que los controles de calidad son diferentes para bienes tangibles que para los servicios, lo que invita a aplicar procedimientos específicos de valoración de intangibles, como las encuestas sobre el grado de satisfacción.

·Los recursos son intangibles. Los recursos básicos tradicionales utilizados por una empresa son cuatro: materias primas, máquinas, capital humano y conocimiento aunque hoy en día se considera que el conocimiento es un input fundamental que también ha de añadirse a la lista anterior. Los tres primeros son activos tangibles. Los recursos humanos y el conocimiento son activos intangibles. Cada sector económico utiliza los recursos de forma diferente. En el sector público, materias

primas, maquinaria y capital no son tan importantes, al contrario que los recursos humanos y conocimiento, ejes básicos en cualquier modelo de Capital Intelectual.

·Menor margen de maniobra del gerente. Algunas de las ideas en las que se basa el Capital Intelectual. Reconocemos que en la actualidad es muy difícil su ejecución. Con frecuencia los gerentes se encuentran atados por las normas y procedimientos a seguir. Sirva de ejemplo la gestión de los recursos humanos. En este contexto habitual de buena parte del sector público es difícil que prosperen las ideas del Capital Intelectual.

·Menor urgencia por cuantificar. En cuanto a la utilidad de los activos intangibles desde una perspectiva interna, es decir, para la toma de decisiones de los gestores, es diferente como deben usarse y valorarse los activos intangibles en la empresa privada y en el sector público. El enfoque del gestor público ante el tema de los intangibles favorece su aplicación práctica al haber una **menor** exigencia en el nivel de cuantificación, y con ello más facilidad para su implantación.

4.2 PROPUESTA DE MODELO DE CAPITAL INTELECTUAL PARA EL SECTOR PÚBLICO

Algunos autores incluyen el *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton como modelo de Capital Intelectual (Kaplan y Norton, 1992).

Su cuadro de mando integral se compone de cuatro apartados: perspectiva financiera, de clientes, de aprendizaje y crecimiento y de procesos internos de negocio. Su incorporación al sector público ha sido experimentada en ayuntamientos, - siendo el pionero Charlotte City y en España la experiencia piloto del Sector de Actuación de Vía Pública de Barcelona (Charlotte City, 1994; Vivas, 1998).

Otro modelo muy referenciado es el *Business Navigator* propuesto por Edvinsson y Malone y aplicado en primer lugar en la empresa de seguros *Skandia* (Edvinsson y Malone, 1997). Este modelo pone énfasis en la justificación del valor de mercado de la empresa, al sumar el capital financiero y el capital intelectual. Dentro del capital

intelectual distingue entre capital humano y capital estructural, que a su vez se descompone en capital de clientes y capital organizativo.

Posteriormente, Edvinsson y Stenfelt adaptan este modelo al sector público, concretamente desarrollan el concepto de Capital Intelectual de Naciones como fuente de creación de riqueza de los países. Este nuevo modelo se basa en cinco fuerzas de creación de valor: innovación, conocimiento, capital humano, tecnologías de la información e inversiones en capital intelectual (Edvinsson y Stenfelt, 1999).

El modelo de Brooking parte también del valor de mercado de la empresa, siendo explicado por la suma de los activos tangibles y el capital intelectual, que se compone de activos de mercado, humanos, de propiedad intelectual y de infraestructura. Sveiby propone el *Intellectual Assets Monitor* que clasifica los activos intangibles en tres categorías: competencia de los recursos humanos, estructura externa y estructura interna. Roos introduce el concepto de índice CI, como medida que integra los diferentes componentes del Capital Intelectual (humano y estructural) en una única medida que sintetiza el rendimiento del capital intelectual (Brooking, 1996; Sveiby, 1997; Roos, 1996).

Un problema común que presentan los modelos actuales de Capital Intelectual para su aplicación inmediata en el sector público es que ponen énfasis en explicar la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y su valor en libros.

Un modelo de gestión integral para el sector público que incluya indicadores de activos intangibles debe servir para revelar cómo los activos intangibles pueden utilizarse para mejorar la calidad de servicio a los ciudadanos y alcanzar la excelencia en la gestión así como reflejar el compromiso social y medioambiental de la entidad.

El “capital clientela”, o de “estructura externa” en la empresa privada viene dado básicamente por el valor de la clientela y la marca. En el sector público los clientes son los ciudadanos y aunque pueden asimilarse a clientes, la falta de competencia o de elección en los primeros provoca que los indicadores sean diferentes.

La figura siguiente recoge nuestra propuesta de modelo, que se representa mediante una escalera con tres peldaños en un gráfico XY. En el sector público, cualquiera que sea el objetivo concreto de la administración el gestor debe seguir el camino a la excelencia y la calidad del servicio.

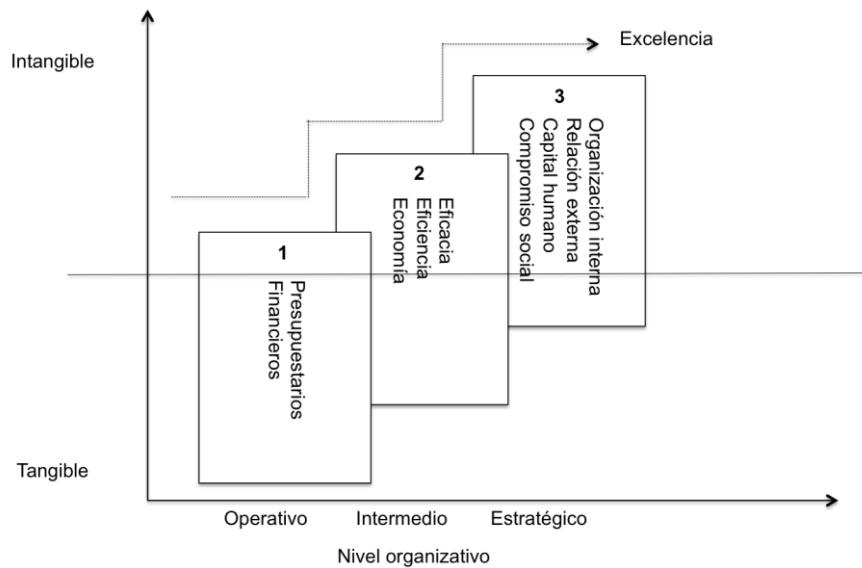


Figura 4-1. Modelo de capital intelectual para el sector público.

En el balance de situación, los activos se agrupan por masas patrimoniales y se ordenan según su liquidez, abajo los más disponibles, como el dinero y arriba los menos como el inmovilizado. El eje X muestra los niveles de la gerencia, que se corresponden con los tres niveles clásicos de Simon: operativo, intermedio/táctico y estratégico (Simon, 1960). El primer peldaño de la escalera corresponde al nivel operativo y el administrador maneja conceptos típicos de la contabilidad pública. Cabe señalar que, desde una perspectiva temporal, estos indicadores obtenidos de la información contable reflejan la importancia que tienen los datos históricos para la gestión.

El segundo peldaño se corresponde con el nivel de gestión intermedia. Los conceptos utilizados se refieren a aspectos como la economía, eficiencia y eficacia de la gestión y habitualmente se trata de activos tangibles cuantificables mediante indicadores de gestión. Están presentes numerosos conceptos intangibles más difíciles de cuantificar.

Tanto por su naturaleza como por su función, la selección de indicadores tangibles e intangibles que componen este escalón revela el día a día de la entidad.

En el tercero el gerente aborda conceptos estratégicos tangibles como el saneamiento de las cuentas, el cumplimiento de presupuesto, el equilibrio financiero, etc. En este escalón surgen numerosos conceptos intangibles como la imagen de la organización, la motivación de la plantilla, la responsabilidad social, la ecuanimidad en la gestión ante los diversos colectivos ciudadanos, etc.

Conforme avanzamos en el nivel de gestión (eje X), los conceptos se hacen más intangibles (eje Y). Nótese que la escalera es acumulativa y que para llegar al último peldaño hay que pasar por los anteriores. En el sector público, el Cruzando Fronteras: camino a la excelencia pasa necesariamente por cumplir los requisitos de control de cuentas, ajuste al presupuesto, economía, eficacia y eficiencia.

A continuación describiremos unos indicadores centrándonos en los indicadores intangibles, y dentro de ellos sólo los del nivel estratégico, objeto de estudio y que hemos agrupado en: organización interna, relaciones externas, capital humano y compromiso socio-medioambiental. Los indicadores deben cumplir las condiciones exigidas a toda la información financiera del sector público: comprensibilidad, fiabilidad, relevancia, oportunidad y consistencia.

4.2.1 Organización interna

1) Innovación.

La capacidad de innovación de la organización, su creatividad, es un valor intangible que ha de canalizarse para conseguir los objetivos de la entidad. En el sector público algunas entidades tienen competencias para investigar o incluso es su función principal mientras que otras no poseen departamentos dedicados a ello. Este es un activo inmaterial que se refleja en los estados contables tradicionales en partidas como los gastos en I+D, las patentes, etc.

La contabilidad se limita a recoger los gastos en que se ha incurrido, por lo que en el marco del Capital Intelectual sería apropiado una memoria que reflejara cómo la

innovación ha contribuido al cumplimiento de los objetivos e incluyera indicadores como los “proyectos de investigación en los que participa la entidad” o “premios o reconocimientos a la innovación”.

2) Know How.

Las organizaciones tienen un conocimiento acumulado, una forma de trabajar y procedimientos propios. Es uno de los componentes del fondo de comercio, bien conocido por la contabilidad tradicional. En el sector público no se plantea la venta de la entidad, sin embargo, los contables han desarrollado numerosas técnicas para la valoración del fondo de comercio, que pueden aplicarse sin necesidad de que haya una compraventa.

3) Capital estructural organizativo.

Que la entidad disponga de un organigrama eficiente, favorecedor del flujo interno de información y conocimiento, es un activo intangible importante, aunque la menor flexibilidad de las administraciones públicas puede actuar como rémora. Neilson, Pasternack y Viscio proponen un modelo organizativo para la empresa en la era digital que consta de siete dimensiones: estructura de la organización, liderazgo, gente y cultura, cohesión, conocimiento, alianzas y ejercicio del poder (Neilson, Pasternack y Viscio, 2000).

4) Cultura corporativa.

Es el conjunto de valores compartidos por los miembros de la institución. Los diferentes tipos de cultura organizacional existentes en las administraciones públicas, por ejemplo Goddard identifican cuatro tipos básicos: burocrática, estratégica, social y orientada a la ejecución de tareas (Goddard, 2000).

Como conceptos intangibles suelen destacarse el seguimiento de un código de conducta o ético en la actuación de los miembros, su cohesión, su compromiso con la entidad o vocación de servicio. Los indicadores para cuantificar estos conceptos pueden obtenerse como fruto de estudios sociológicos, cuestionarios internos, test de personalidad, verificación de actitudes, etc.

4.2.2 Relaciones externas

1) Imagen.

En el sector público no cabe hablar de marca.

La imagen se proyecta a los usuarios cotidianos del servicio, a los ciudadanos en general, al gobierno central e incluso a terceros. La imagen puede ser un activo intangible importante para las entidades públicas en tanto en cuanto contribuya a lograr los objetivos de la entidad o a aumentar sus entradas de capital u oportunidades de desarrollo. No tiene sentido hablar de un mercado de imágenes como en el sector privado. Pero como ventaja, no se exige cuantificarlo en términos económicos y puede ser suficiente con obtener indicadores cualitativos y su tendencia.

Sería más interesante medir la eficiencia de estas campañas u otros hechos que han contribuido a mejorar la imagen de la entidad, independientemente del gasto. Estos indicadores alternativos suelen obtenerse mediante barómetros de opinión.

2) Calidad del servicio.

Otro de los conceptos intangibles es la calidad, que en las entidades públicas busca lograr la satisfacción del usuario.

En cuanto a la calidad de los servicios podemos valorarla con criterios objetivos.

Parasuraman, Berry y Zeithaml, creadores del método de valoración de calidad de servicio SERVQUAL, detectaron diez factores clave: apariencia de las instalaciones de la entidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación, comprensión hacia el cliente, control, participación, co-creación, co-decisión, cognición. Para cada factor es deseable encontrar indicadores que los cuantifiquen (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1991).

En cuanto a criterios objetivos, pueden obtenerse indicadores como: “premios a la calidad”, “certificaciones de calidad obtenidas”, “puntuación procedente de auditorías de calidad”, “número de servicios que no han tenido éxito” o “nivel de utilización de los servicios que se ofrecen vía Internet”.

4.2.3 Capital humano

1) Aptitudes y actitudes de los empleados públicos.

Disponer de empleados competentes, capacitados, con un nivel de formación adecuado al puesto de trabajo, personas activas con capacidad para innovar e incluso influir es un activo intangible fundamental para conseguir los objetivos propuestos por la organización.

Los gerentes ven al personal como unos activos intangibles que combinados en equipos de trabajo ayudan a la consecución de los objetivos de la entidad. Para medir la aptitud, deberían utilizarse indicadores que revelaran la adecuación del empleado al puesto de trabajo.

2) Aprendizaje permanente.

El organismo debe velar por la actualización permanente y formación continua de los empleados como forma de mantener y aumentar su capacitación.

Un indicador son los “gastos en formación”. Otros indicadores son el “número de horas de formación por persona y año” o el “porcentaje de personas que han recibido formación en el año”. Más audaces serían los “cursos a los que se ha asistido en el último año y que han sido fructíferos”, el “personal que ha participado en proyectos realizados por la organización que han contribuido a mejorar su competencia profesional”

3) Condiciones laborales.

Conceptos intangibles como el ambiente, las posibilidades de promoción, los incentivos o la seguridad en el trabajo inciden en el rendimiento de los empleados.

El ambiente laboral se puede medir con las “horas de absentismo”, “bajas voluntarias por número de empleados”, “despidos”, “horas perdidas por huelgas”, “grado de satisfacción de los empleados”, “crecimiento de sugerencias de empleados”, “quejas de empleados”, “participación en actividades voluntarias o extra laborales”, etc.

La seguridad en el trabajo puede medirse con indicadores como el “número de accidentes del personal” o las “horas perdidas por accidentes”. Las posibilidades de promoción laboral pueden medirse con indicadores como “plazas ofertadas en oposición y su evolución”, “porcentaje de personal funcionario, laboral, interino o a tiempo parcial”, “tiempo medio para promocionar”, “quejas por injusticia y falta de equidad en los sistemas de promoción”.

Un sistema retributivo para los empleados públicos basado en el nivel de estudios, la función, categoría laboral y antigüedad no parece el más estimulante, aunque la transparencia exigida al sector público deja poco margen para fórmulas retributivas alternativas. Se mide con indicadores como el “porcentaje del sueldo que proviene de complementos de productividad”, “porcentaje de empleados con retribución variable”, “pérdida o ganancia de poder adquisitivo”, “diferencia de sueldos con respecto al sector privado” o “pluses por alcanzar objetivos”.

4.2.4 Compromiso social y medioambiental

1) Compromiso social.

La información de base social ha sido tratada por la Contabilidad desde hace años.

Como indicadores que pueden obtenerse de la contabilidad destacan gastos como las becas concedidas, donaciones, obra social, etc.

2) Compromiso medioambiental.

Reflejan las medidas que ha tomado la administración pública para favorecer el objetivo de conservación del medio ambiente.

5 INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (INAP)

El INAP pretende ejercer el liderazgo como promotor de la innovación en la Administración pública, mediante la aplicación de ideas y prácticas novedosas en el ámbito de la gestión pública con el objetivo de generar valor social.

En un mundo en constante cambio y evolución, la innovación se ha convertido en la respuesta emocional de aquellos que desean aportar soluciones creativas, basadas en el conocimiento y que aporten valor a la Administración y a la sociedad.

5.1 EL PLAN ESTRATÉGICO 2012-2015

Se trata de un intento de sistematizar las actividades del INAP para el logro de sus objetivos durante el periodo 2012-2015.

Según las palabras de Manuel Arenilla Director del INAP uno de los elementos claves para salir de la crisis actual es la transformación de la Administración Pública junto a la creatividad e innovación.

El ámbito público reúne una buena parte del talento existente en una sociedad. Su selección, regulación, composición y formación son aspectos que trascienden a consideraciones meramente organizativas y tiene efectos políticos, sociales y económicos. La legitimidad del ejercicio de la función pública o los valores presentes en la actuación pública afecta al conjunto de la sociedad.

El INAP tiene encomendadas las tareas de selección de los funcionarios de los cuerpos generales de la Administración General del Estado, la formación de directivos públicos y del resto de las personas que componen las organizaciones administrativas, así como la reflexión sobre las principales líneas de actuación de la Administración española. Es decir, la sociedad ha asignado al INAP una importante responsabilidad, por lo que debe contar con los valores, las personas y los medios adecuados para cumplirla.

La determinación de valores es un elemento central de la Administración Pública ya que deben informar de las políticas públicas, que son medios para conformar la sociedad y

promover el cambio social. Los valores administrativos hay que encontrarlos en las demandas sociales, en la cultura organizativa existente, en la reflexión científica, en las directrices políticas y en las organizaciones públicas de referencia internacional.

Desde el INAP queremos contribuir a la transformación de la Administración Pública española y para ello queremos que esté orientada al ciudadano, que sea eficaz, transparente, ejemplar, autónoma y responsable.

La finalidad no puede ser otra que crear conocimiento transformador en el sector público en beneficio de la sociedad con el fin de propiciar la cohesión social, una democracia de alta calidad y fortalecer la legitimidad de la Administración Pública deseando ser líder de las Administraciones públicas españolas y referente internacional en la generación y difusión de conocimiento y aprendizaje transformador para promover una buena administración orientada al bien común.

El derecho a los ciudadanos a una buena Administración se corresponde con el deber de ésta de prestar servicios eficientes y sostenibles y de mejorar efectivamente el bienestar de las personas así como el desarrollo de las organizaciones sociales y de las empresas.

El Plan Estratégico se estructura utilizando una serie de conceptos básicos cuyas definiciones, dada su finalidad instrumental tienen un carácter convencional y se han adoptado para lograr de este método una mayor funcionalidad. Dichos conceptos y sus definiciones correspondientes se señalan a continuación.

5.1.1 La Misión

Es la razón de ser del INAP, lo que justifica su existencia. Crear conocimiento transformador en el sector público en beneficio de la sociedad, con el fin de propiciar una cohesión social y una democracia de alta calidad.

Para alcanzar sus objetivos se contará con equipos transversales capaces de atraer ideas, personas y proyectos innovadores a los procesos de investigación, selección y formación, y actuará de acuerdo con los principios y valores de eficacia, aprendizaje en equipo, orientación al ciudadano, transparencia, ejemplaridad, autonomía y responsabilidad.

5.1.2 La Visión

Es la imagen de la realidad futura, deseable y alcanzable del INAP. Desea ser la institución de referencia y líder de las AAPP españolas y referente internacional en la generación y difusión de conocimiento y aprendizaje transformadores, para promover una buena Administración orientada al bien común.

Los objetivos generales son las metas, finalidades y propósitos de carácter general que se pretenden conseguir por el INAP en el periodo 2012-2015:

1. Fortalecer el papel institucional del INAP en el ámbito nacional e internacional.
2. Generar conocimiento y reflexión de alta calidad para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas.
3. Vincular la formación y selección a las necesidades reales de la Administración Pública, a las competencias profesionales de los empleados públicos y a la carrera profesional.
4. Convertir al INAP en el centro de excelencia en la formación de directivos públicos.
5. Alinear la gestión del INAP con los retos estratégicos.

El objetivo primero y quinto se orientan a la proyección externa del INAP y al logro de una organización y unos modos de trabajo que permitan obtener el máximo rendimiento de los recursos disponibles. El tercero y cuarto buscan una profunda reforma de la formación y el aprendizaje de los empleados públicos. El segundo se centra en generar conocimiento de calidad y en ponerlo en disposición de todos.

5.1.3 Las Estrategias

Son los caminos, vías o líneas de actividades de los centros directivos del INAP para alcanzar los objetivos generales establecidos:

- 1.1. Conectar a la sociedad civil con la formación de los empleados públicos y promover el debate en torno a la buena Administración.
 - 1.2. Crear una red de alianzas con los agentes intervinientes en los procesos de
-

aprendizaje de los empleados públicos en España.

- 1.3. Diseñar una política de comunicación y proyección externa del INAP que garantice los principios de transparencia y buen gobierno.
 - 1.4. Participar activamente en el conjunto de redes institucionales internacionales, y en iniciativas Públicas de otros países dedicadas a la formación e investigación en Administración Pública.
 - 1.5. Establecer una línea de premios y reconocimientos para promover la investigación y desarrollo de buena prácticas en las áreas de competencia del INAP y promover la participación de organismos españoles ya existentes.
- 2.1. Promover e impulsar un sistema de conocimiento y la cooperación y el desarrollo de redes de investigación e innovación.
 - 2.2. Definir una nueva política editorial que responda a los nuevos retos de gestión y difusión del conocimiento, situando sus productos como referentes de impacto internacional.
 - 2.3. Convertir al INAP en centro de referencia de conocimiento e investigación en materia de discapacidad y empleo público.
 - 2.4. Consolidar la biblioteca del INAP como una de las referencias bibliográficas y documentales más importantes de la Administración Pública para facilitar la investigación en la materia.
- 3.1. Posicionar al INAP como referente en innovación pedagógica.
 - 3.2. Implantar la gestión por competencias, ligada a la carrera, en selección y aprendizaje.
 - 3.3. Desarrollar e implantar metodologías para el aprendizaje organizativo.
 - 3.4. Convertir al INAP en instancia de homologación y certificación de actividades formativas de acuerdo con los estándares europeos.
 - 3.5. Convertir al INAP en un referente de calidad, transparencia e independencia en

materia de selección en el conjunto de administraciones españolas, tomando como modelo la CPS (Comisión Permanente de Selección).

4.1. Situar el Máster en Dirección Pública como referente de la formación de directivos en Administraciones Públicas.

4.2. Crear redes de directivos públicos abiertas a todas las Administraciones Públicas.

5.1. Optimizar la gestión de las personas y los recursos materiales del organismo, revisar sus procedimientos y potenciar la conducta ética.

5.2. Asumir las TIC como referentes prioritarios de la gestión del organismo.

5.3. Establecer y consolidar en el INAP la planificación estratégica y la dirección por objetivos como cultura y método de trabajo.

5.4. Adaptar la estructura organizativa a los objetivos políticos del organismo.

Los Proyectos son los conjuntos coordinados de actividades que, discurriendo por una estrategia, pretenden conseguir un objetivo específico que contribuya a la consecución, a su vez, de un objetivo general (Beteta Barreda y Arenilla, 2012).

5.2 PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Los gobiernos y los partidos políticos tienen que ser conscientes de que es tiempo de arriesgar, de experimentar nuevas formas de participación, de inventar nuevos canales que permitan al ciudadano expresarse.

Cuando miramos a nuestro actual ordenamiento constitucional, creado a mediados de los años 70 del pasado siglo, cuando no existía ni siquiera la telefonía móvil ni por supuesto Internet, nos daremos cuenta de que la única forma de participación recogida es la de la iniciativa legislativa popular, que básicamente se constituye en muro infranqueable para que no lleguen al parlamento iniciativas que no provengan del gobierno o del partido de la oposición.

Hoy, más de treinta años después, la fotografía no tiene nada que ver y, a pesar de que tenemos una democracia consolidada y unos partidos fuertes, la única forma legítima de

influir como ciudadanos en la agenda legislativa sigue siendo la misma que el siglo pasado, reunir medio millón de firmas y presentarlas en el registro del Congreso de los Diputados.

¿Tiene sentido que mientras un ciudadano pueda opinar en cualquier medio de comunicación online sin más intermediario que el teclado de su ordenador, tenga cerrada las puertas de su ayuntamiento para comentar de forma abierta que no le gusta la última ordenanza municipal de recogida de basuras?

¿Tiene sentido que podamos votar en el último Gran Hermano mandando un sms, y no podamos aportar un documento a nuestro gobierno autonómico?

Debemos comenzar a pensar en abrir nuestros gobiernos a la participación, todos ellos, desde los municipales hasta el de la nación, así como aportar nuevos procedimientos, ajustados a estos tiempos, que permitan que los ciudadanos puedan opinar, proponer e influir en las agendas legislativas de los parlamentos.

Deben ser iniciativas multicanal, que permitan la participación de los ciudadanos independientemente de su grado de formación y sus pericias técnicas. Y ya tenemos algunos ejemplos a nuestro alrededor que van por ese camino, vamos a ver uno de ellos:

Vamos a mostrar, como pequeño ejemplo, una plataforma diseñada para la participación ciudadana.

Es un buen ejemplo para comprender de qué forma puede la red ayudar en esa nueva participación que hemos definido anteriormente.

5.3 ARAGÓN PARTICIPA

Desarrollada por el gobierno de Aragón, es la más clásica de las plataformas en su concepción teórica, ya que organiza la participación en base a procesos, esto es, el gobierno abre un determinado proceso (ley de seguridad vial, plan de empleo público...) y los ciudadanos pueden realizar sus aportaciones que posteriormente se consolidan y se publican previamente a su paso por el parlamento.

La plataforma se completa con una visión general de procesos participativos y experiencias de participación ciudadana a lo largo del mundo, un panel de noticias del gobierno vía redes sociales y una amplia presencia en las mismas.

Aragón participa fue una de las iniciativas pioneras en este campo en España y uno de los primeros ejemplos que se exportaron a otros países de nuestro entorno político y cultural (Calderón, 2014 - 2015).

5.4 EL DERECHO A UNA BUENA ADMINISTRACIÓN PARA LOS CIUDADANOS

Según Jaime Rodríguez-Arana, Catedrático de Derecho Administrativo en la Universidad de A Coruña hay que tener una Administración Pública orientada al ciudadano, al interés general.

¿Qué tipo de administración merecen tener los ciudadanos?, ¿cómo se debe comportar ante la llegada de cualquier tipo de demanda o petición?, ¿cuáles son las características de esa “buena administración”?, ¿que caracteriza y como se conceptualiza ese “derecho a la buena administración”?

En palabras del autor, una buena administración pública es: *“Aquella que cumple con las funciones que le son propias en democracia. Es decir, una Administración Pública que sirva a la ciudadanía, que realice su trabajo con racionalidad, justificando sus actuaciones y que se oriente continuamente al interés general”* (Rodríguez-Arana, 2014).

En la actualidad, priman más los intereses partidistas e intereses propios de los miembros que conforman la administración que el interés general de los ciudadanos, entre otras cosas debido a la politización de lo público. Para llevar a cabo lo que quiere transmitir el autor con esta definición, habría que realizar una serie de reformas que ninguno de los actores políticos y públicos están dispuestos a asumir ya que tendrían que sacrificar sus intereses propios y el poder adquirido en favor de la ciudadanía.

Por último, destacar algunas aportaciones internacionales que el autor recoge en su obra y que definen bajo distintas perspectivas lo que debe ser una buena administración

pública: primeramente, la aportación que da la OCDE en el informe del Comité de Gestión Pública de Junio de 1981: *La buena administración pública debe desempeñar una acción positiva de transmisión a la opinión pública, a los ciudadanos, de su discurso, asumiendo una función pedagógica desde la que se expliquen las razones de las decisiones* (OCDE, 1981).

La afirmación que hace la OCDE explica, por un lado, el nivel de responsabilidad que debe adoptar la administración pública justificando sus acciones ante la ciudadanía que son los beneficiarios directos de los servicios públicos y por tanto tienen un deber con la sociedad que tienen y deben cumplir, y por otro lado, la administración debe adaptarse a los cambios sociales ya que la sociedad es cambiante, las necesidades y demandas no son las mismas en cada época.

La otra aportación la expuso el Reino Unido en el libro blanco Modernizar la Administración en marzo de 1999. Establece que: *Una buena Administración Pública es una Administración que busca la mejora permanente de sus servicios.*

La búsqueda de una mejora en el diseño y la prestación de los servicios públicos debería ser uno de los temas primordiales en la Administración, ya que como se mencionó antes la sociedad es cambiante, las demandas y necesidades no son las mismas, y por lo tanto los medios para el diseño y la prestación de servicios deben adaptarse a las nuevas circunstancias sociales.

5.5 ANÁLISIS DAFO

Se van a sintetizar algunos puntos fuertes (ventajas) y puntos débiles (amenazas) de la participación ciudadana en el diseño de las políticas públicas locales. La participación ciudadana es hoy una demanda y una necesidad social mucho más en el ámbito local.

Entre los que se encuentran los siguientes motivos:

- La proximidad.
 - La complementariedad de lo local con lo global.
 - La diversidad, la complejidad y la pluralidad de “redes” políticas y sociales
-

existentes en el ámbito local.

- La preeminencia de lo urbano.
- La aparición de nuevos problemas y conflictos, sociales y ambientales.
- La lucha contra la inseguridad ciudadana.
- El debate público mayor y más intenso sobre el presupuesto, como instrumento de gobierno y de participación.
- La necesidad del fortalecimiento de la pertenencia e integración del ciudadano en una determinada comunidad humana y política.
- La generalización de la heterogeneidad social y territorial urbana.
- La aparición de grandes aglomeraciones urbanas.
- La accesibilidad de la ciudadanía a las instituciones y políticos locales.
- En general, el fortalecimiento de las relaciones con los ciudadanos a través de la participación, es una buena práctica no sólo para mejorar el diseño, sino también para la evaluación de las políticas públicas. Según la OCDE, sus países miembros están intensificando las relaciones con sus ciudadanos, a fin de:
 - a. mejorar la calidad de las políticas, facilitando a los gobiernos fuentes más amplias de información, perspectivas y soluciones con el objeto de afrontar los retos del diseño de políticas en condiciones de creciente complejidad, y de interdependencia entre diversas políticas públicas y de urgencia.
 - b. Responder a los retos planteados por la sociedad de la información, con el fin de prepararse para las crecientes y más aceleradas interacciones con los ciudadanos, y garantizar una mejor gestión de la información como base del conocimiento.
 - c. Integrar al público en el proceso de elaboración de políticas, con el objeto de responder a las expectativas de los ciudadanos de ser escuchados y de que sus puntos de vista sean tenidos en cuenta en la toma de decisiones por parte del

gobierno.

- d. Responder a la demanda de más transparencia y rendición de cuentas por parte del gobierno, pues, conforme aumenta el interés del público y de los medios de comunicación por las medidas tomadas por el gobierno, las exigencias de claridad y responsabilidad en la esfera pública también se incrementan.
- e. Fortalecer la confianza del público en el gobierno y revertir las tendencias crecientes, mostradas por encuestas de opinión, hacia el abstencionismo electoral de los votantes, la reducción del número de militantes en los partidos políticos y la caída de la confianza en instituciones públicas clave.

Por otro lado, la participación ciudadana en el ámbito local no sólo ha cambiado de formas, sino que también es hoy más plural y flexible. Además de las vías clásicas y formales de participación directa, surgen otras más informales e indirectas (círculos de estudio, los foros, los jurados ciudadanos, los paneles ciudadanos...).

A su vez, la democracia local también afronta nuevos retos y problemas, entre los que se encuentran los siguientes:

- a) La existencia o no de participación ciudadana en el proceso decisional.
- b) La existencia o no de un sistema abierto, plural y diverso de integración y representación de intereses.
- c) El pluralismo y la estabilidad de los grupos políticos, y su democracia interna.
- d) La renovación de las élites locales.
- e) La existencia de democracia en los niveles periféricos y descentralizados de los órganos municipales (democracia intramunicipal).
- f) La fragilidad de la legitimación de los gobiernos locales.
- g) La volatilidad o mutabilidad del electorado.
- h) La plural y diversa fragmentación social y territorial, y la heterogeneidad por tanto

de las preferencias de los ciudadanos.

A continuación se resaltan algunas ventajas y oportunidades e inconvenientes y riesgos del modelo de participación basado en la e-cognocracia (Moreno, 2003, 2004, 2006).

1) Ventajas.

- Basada en el evolucionismo de los sistemas vivos, busca mejorar la calidad de vida de los ciudadanos mediante la mejora continuada y sostenible de su formación.
- Responde a los retos de la Sociedad del Conocimiento desde la perspectiva de la democracia. La e-cognocracia es una democracia cognitiva.
- Como se requiere en la Sociedad del Conocimiento, potencia valores relativos al ser humano (inteligencia, talento, creatividad, innovación, conocimiento, comprensión, comunicación, consenso...).
- Permite evitar o reducir las tres limitaciones cognitivas del ser humano: ignorancia, estupidez y pasión.
- Permite solventar las limitaciones de la democracia representativa (falta de transparencia, participación y control) y las de la democracia participativa (demagogia, populismo, falta de una visión global de los problemas y una perspectiva a largo plazo).
- Permite la creación conjunta de una sociedad mejor, más cohesionada, libre, formada e inclusiva.
- Permite la implicación de los ciudadanos en la toma de decisiones públicas relativas al gobierno de la sociedad.
- Favorece la participación del individuo en la construcción de su propio destino (auto-organización).
- Se gana en democracia, al someter las decisiones al juicio de todos los demás (el verdadero sentido común).

-
- Se gana en transparencia al hacer públicos los procedimientos.
 - Se gana en tolerancia al recoger las opiniones de todo el mundo, incluyendo la incorporación de aspectos intangibles.
 - Se mejora el respeto a las minorías, manteniendo el principio de la mayoría.
 - Se gana en autonomía privada (frente a la pública).
 - Se gana en legitimidad al basar el proceso en el consentimiento popular.
 - Se gana en control por parte de los ciudadanos, pues obliga a una rendición de cuentas continuada para favorecer la búsqueda y consecución del voto día a día.
 - Se gana en rigor a la hora de tomar decisiones pues éstas se contrastan a través de la red con todo el mundo (prueba de la generalidad).
 - Se fomenta la empatía y la solidaridad social (respeto mutuo).
 - Se gana en inteligencia y sabiduría social.
 - Potencia el esfuerzo, la formación y la equidad.
 - Permite abordar de forma científica el tratamiento de lo objetivo y racional junto con lo subjetivo y emocional (tratamiento objetivo de lo subjetivo o racional de lo emocional).

2) Oportunidades.

- Se centra en proceso vital de los seres vivos, el proceso cognitivo, lo que sintoniza con el, tan demandado, *principio de sostenibilidad*.
 - Mediante la combinación de las democracias representativa (indirecta) y participativa (directa), permite aprovechar el potencial de ambas para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
 - Permite reducir la mayor pobreza de la sociedad: la estupidez, o falta de formación de los ciudadanos para interpretar convenientemente la información (conocimiento).
-

-
- Aprovecha el potencial creativo de toda la ciudadanía para resolver problemas altamente complejos.
 - Aprovechar el potencial de las TICs para informar, comunicar y relacionar a los ciudadanos.
 - Favorece la existencia, desarrollo y perfeccionamiento de las sociedades humanas mediante la búsqueda, creación y gestión del conocimiento.
 - Refleja la visión holística de la realidad, la interconexión de los actores con el contexto, la interconexión de lo local y de lo global, del individuo y del universo, en resumen de las partes y del todo.
 - Permite capturar el dinamismo de la realidad, incluyendo las preferencias de los actores y sus interrelaciones.
 - Favorece la búsqueda del consenso, la cooperación y el diálogo.
 - Favorece el proceso de aprendizaje, o proceso cognitivo, vital en los sistemas vivos.
 - Evitar la situación de empobrecimiento cultural a la que estarán abocadas aquellas zonas que no estén conectadas en red.
 - Favorece la equidad intercultural, interterritorial e intergeneracional.
 - La interconexión de las personas permite nuevas formas de relaciones humanas y sociales.
 - Se potencia el establecimiento de una sociedad global del conocimiento que resalte el aprendizaje individual y social como esencia de la misma, y contemple el intercambio como un instrumento para apoyarlo.
 - Favorece un espacio virtual común y global, que potencie la creatividad, la imaginación, el diálogo, la comunicación, el intercambio y puesta en común de ideas.
 - Favorece el espíritu de superación de la ciudadanía al reconocer explícitamente la
-

capacidad y el mérito.

- Satisfacción a largo plazo asociada con la acumulación de saberes y cualidades (esfuerzo, sacrificio, solidaridad...).
- La diversidad de ideas y la selección personal de las mismas facilitará la subsistencia y la evolución de la especie humana de manera análoga a la diversidad genética y la selección natural de las especies.

3) Limitaciones.

- Heterogeneidad y complejidad de los sistemas.
- Falta de consideración de algunos actores relevantes (empleados, ciudadanos, grupos de interés...).
- La falta de los medios materiales necesarios.
- Marco constitucional inadecuado, por el momento, para su aplicación.
- Escasa formación de los ciudadanos.
- Puede que los políticos no quieran permitir este tipo de participación, que sean adversos al riesgo, o que les dé miedo la innovación.
- Al margen de la voluntad política, es necesario comenzar estos procesos de e-participación con el establecimiento de la normativa o regulación pertinente. De esta manera, también se pierde la espontaneidad y el grado de auto-organización de las comunidades.
- La democracia representativa requiere un grado de estructuración de los partidos políticos que puede socavar el potencial creativo de las formas de acción de la democracia participativa. Si no hay cierta estructuración de los partidos (en asociaciones, por ejemplo), la democracia no funciona.
- Suele ser muy difícil romper con estructuras de poder largamente establecidas en el tiempo.

4) Amenazas:

- Falta de voluntad política para poner en marcha este tipo de procesos.
- Puede provocarse una brecha o fractura digital entre los que tienen medios tecnológicos y los que no (Aguarón y Moreno, 2006). Así mismo, puede provocarse una brecha social entre la gente formada y la no formada.
- Puede que las restricciones tecnológicas no permitan la participación de todo el mundo, desde todos los lugares.
- Que la desterritorialización característica de la Sociedad del Conocimiento no se vea correctamente tratada.
- Miedo entre los políticos por el posible cambio de la estructura del poder.
- La e-participación puede no funcionar, a pesar de quererlo el gobierno.
- Auge de los nacionalismos provocados por el proceso de desterritorialización física de los estados (pérdida de soberanía) y su integración virtual en comunidades especializadas.
- Excesiva homogenización cultural, política y económica.
- Como reacción al conocimiento global, aparición de los nacionalismos cognitivos.
- No conseguir la participación de los ciudadanos en los procesos democráticos.
- Búsqueda de una satisfacción inmediata (comodidad, lujo, ostentación...) al potenciar la participación de los ciudadanos (Moreno, 2014).

6 CLAVES TECNOLÓGICAS PARA MEJORAR LAS AA. PP.

6.1 LA TECNOLOGÍA Y SUS CLASIFICACIONES

La tecnología tiene un papel fundamental en la determinación de la ventaja competitiva de las Administraciones Públicas, tanto en costes como en diferenciación (Porter, 1985, 1987), y debe encajar dentro de la estrategia global de la empresa (Escorsa y Valls, 2003). De tal forma que el impacto global de una determinada tecnología vendrá determinado por la combinación entre tecnología y entorno (Banerjee y Cole, 2010).

Cuando se aplica correctamente, la tecnología puede variar el comportamiento de la demanda mediante la introducción al mercado de nuevos productos que posean nuevas características técnicas o funcionales, asimismo puede variar la oferta mediante la obtención del mismo producto a menor coste (Betancur, 1998). En consecuencia, las empresas deben explorar y explotar todas las posibles aplicaciones de las tecnologías esenciales incluso si eso significa la entrada en mercados muy diferentes (Giget, 1984, 1988; Hamel y Prahalad, 1994). Sin embargo, en la búsqueda de nuevas aplicaciones hay que tener en cuenta que el conocimiento tecnológico no tiene una movilidad perfecta ya que a veces puede residir en una serie de personas y haber sido adquirido durante la ejecución de las tareas diarias sin que exista una consciencia del aprendizaje (conocimiento tácito) (Nieto, 2004). Por otro lado, Johnson y Scholes afirman que elevados grados de complejidad y sofisticación de la tecnología de una organización están relacionados con una mayor elaboración de su estructura y procesos de innovación (Johnson y Scholes, 2001).

Kandel *et al.* (1991) representan las competencias tecnológicas de una organización por medio de la proporción de personal involucrado en las actividades de I+D con respecto a la tasa de acumulación de la competencia (años de experiencia), distinguiendo entre cuatro tipos (ver Figura 6-1):

- i) Las *tecnologías emergentes* se refieren a aquellas que requieren un elevado esfuerzo en I+D por parte de la empresa y una rápida acumulación de competencias.

- ii) Las *tecnologías claves* son aquellas donde el ratio de acumulación de competencias es elevado pero en su mayor parte en operaciones. Estas tecnologías se refieren al Desarrollo, Industrialización, Producto y Optimización del Proceso además de la experiencia industrial acumulada.
- iii) Las *tecnologías maduras* se corresponden a aquellas tecnologías que necesitan de poco desembolso en I+D, esencialmente dedicado a mantener la experiencia y apoyar la actividad de innovación de forma progresiva.
- iv) Las *tecnologías prospectivas* son aquellas que se refieren a las competencias orientadas a la investigación. Estas tecnologías se mantienen para asegurarse de que la organización va a estar lista para reaccionar ante cualquier avance importante.

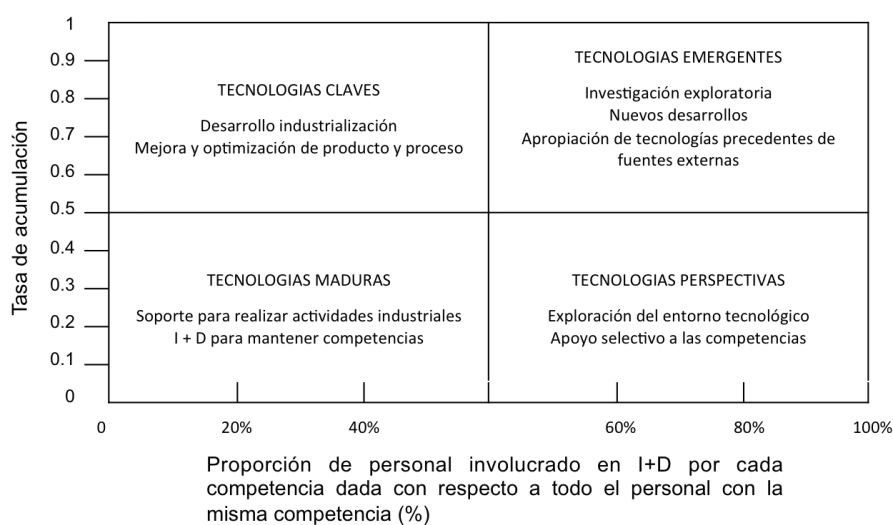


Figura 6-1. Portfolio de competencias tecnológicas de la empresa.

Otra forma de establecer una diferenciación de los distintos tipos de tecnologías es en función de la fase del ciclo de vida en que se encuentren, donde las transformaciones que sufre la tecnología pueden ser explicadas por el conocido modelo de vida cíclica de los productos. Así, en función de las diferentes etapas distinguiremos entre los siguientes tipos de tecnologías (Betancur, 1998; Navas y Guerras, 2002):

- *Tecnología emergente*: esta tecnología está en una primera etapa de su aplicación en el ámbito industrial y como tal presenta un elevado grado de incertidumbre y riesgo.

La tecnología emergente puede llegar a ser el arma competitiva de las empresas que la adopten, pero deberá ser aceptada y refrendada por el mercado, ya que, si el mercado no cree en ella o no advierte las ventajas diferenciadoras, no estará dispuesta a adquirirla y la tecnología emergente morirá con el tiempo.

- *Tecnología clave*: es la tecnología emergente aceptada ampliamente por el mercado, que ha pasado a convertirse en el sustento operacional y estratégico de la empresa que la posee. La tecnología clave ha sido incorporada plenamente a la empresa y su utilización está aportando un elemento diferenciador frente a la competencia; además, brinda grandes beneficios económicos y genera mayor productividad.
- *Tecnología básica*: ha sido una tecnología clave que actualmente está en su etapa de envejecimiento, por lo que está al alcance de cualquier empresa del sector. Es la tecnología más utilizada por todo el sector y no representa ninguna ventaja competitiva al ser el estándar de la industria. En un futuro esta tecnología será candidata a desaparecer ante el surgimiento y difusión de otras tecnologías claves, o a pasar a ser simple *tecnología auxiliar* o de soporte

Hornos y Deschamps presentan un gráfico (ver Figura 6-2) que recoge una serie de interrogantes para identificar una tecnología conforme a la tipología anterior (Hornos y Deschamps, 1985).

Estos autores parten de la importancia actual que la tecnología tiene en el proceso o en el producto de tal forma que si la tecnología no está directamente involucrada no se puede considerar ni clave ni básica, pero si en el futuro esta tecnología pudiera ser involucrada para tener un impacto sobre la estrategia competitiva, sería considerada como emergente.

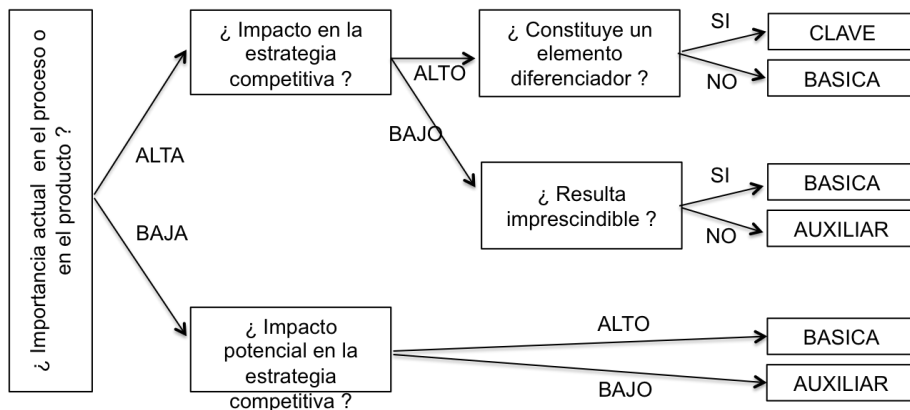


Figura 6-2. Identificación de la tecnología.

Durand señala que el concepto de tecnología clave proviene de dos interpretaciones marcadamente diferentes (Durand, 2003). Por un lado, una tecnología puede ser considerada potencialmente clave o crítica debido a su *atractivo* (impacto potencial favorable de cualquier tipo) y a su impacto en las posiciones competitivas del mercado. La segunda interpretación proviene de las consideraciones de la dinámica de la tecnología, donde las tecnologías son priorizadas en función de su potencial impacto económico y social.

6.2 PROPUESTA DE TECNOLOGÍAS CLAVES EN LAS AA. PP.

De la anterior clasificación y enumeración de la tecnología, sin lugar a duda, podemos identificar las tecnologías claves como las tecnologías en las que las Administraciones Públicas deberán centrarse.

La clave de la transformación del entorno empieza por la capacidad de difusión de las ideas y la velocidad de aceptación y asimilación de las mismas por una comunidad.

Una idea que no se comunica jamás supone un progreso de la sociedad. Por lo que resulta fácilmente deducible que la comunicación es la clave para avanzar. Según el modelo de crecimiento económico de Michael Kremer, economista y profesor de Harvard, cualquier individuo en igualdad de condiciones tiene las mismas posibilidades de innovar para la sociedad, es decir, diseñar algo nuevo, útil y rentable existiendo una

correlación entre el tamaño de una población dada y el número de ideas innovadoras que surgen en ella.

Según esto, a medida que crece o es más grande una población conectada, la frecuencia de grandes ideas se incrementa. Si el potencial de innovación colectiva es muy superior al de una mente individual deberíamos reflexionar sobre nuevas soluciones, nuevas formas de operar y nuevas fórmulas creativas basadas en el *cloud talent*, especialmente en el ámbito de las Administraciones Públicas.

Debido al efecto anterior, los individuos compartirán y producirán cada vez más ideas conjuntamente, cada vez serán más los que pondrán en común lo que saben y lo que piensan movilizándose para promover intereses comunes. En las Administraciones Públicas la posibilidad de producir ideas se eleva exponencialmente ya que los funcionarios (empleados públicos) están muy calificados. Esa podría ser sin duda una clave tecnológica de innovación.

A menudo se crean conexiones entre ideas y experiencias que nadie antes había conectado y esas ideas se convierten en innovaciones cuando se implementan y se difunden. Lyall Watson en su libro *Lifetide: The Niology of Consciousness* relató un sorprendente suceso que ocurrió en la isla de Koshima, cerca de Japón. Un ejemplo claro de cuanto puede ser innovador la mente y como rápido se transmite esta innovación. Propio por eso, hoy este hecho adquiere máxima actualidad en el siglo de la tecnología, las redes sociales y la necesidad de un cambio de rumbo de la sociedad.

En 1952, en la isla de Koshima, un grupo de científicos proporcionaron a los monos nativos patatas dulces, que dejaban caer en la arena. A los macacos les gustó el sabor de aquellas patatas que devoraban aunque estaban sucias y manchadas de arena. Pero un día, una hembra de 18 meses de edad, llamada Imo, decidió lavar las suyas en el océano iniciando un proceso de innovación social sin precedentes. Pronto le enseñó el truco a su madre y sus compañeros de juego también aprendieron este nuevo método. Entre 1952 y 1958 esta innovación cultural fue aprendida por todos los macacos jóvenes, pero el grupo de los adultos se dividió en dos: solo algunos imitaron esta mejora social. Otros continuaron comiendo las patatas sucias como siempre habían hecho.

Pero poco a poco, más y más monos fueron aprendiendo el nuevo comportamiento, hasta que un día y súbitamente, lo hizo toda la colonia. Pero lo más sorprendente fue que a partir de ese día, los monos de otras islas, sin contacto con los anteriores, también empezaron a hacerlo, incluso los macacos de Takasakyama, en pleno territorio de Japón y a cientos de kilómetros de distancia.

Era como si el nuevo conocimiento se hubiese expandido por el aire, alcanzando a toda la especie...

Y este hecho es el que inspiró a varios científicos a estudiar el comportamiento humano y su influencia en el campo de la innovación. En 1996 el equipo de Giacomo Rizzolatti, de la Universidad de Parma (Italia), estaba estudiando el cerebro de los primates cuando descubrió un curioso grupo de neuronas. Las células cerebrales no solo se “encendían” cuando el animal ejecutaba ciertos movimientos sino que, simplemente con contemplar a otros hacerlo, también se activaban. Se les llamó neuronas espejo. Las neuronas espejo demuestran que verdaderamente somos seres sociales. Estas neuronas se activan incluso cuando no ves la acción, cuando hay una representación mental. Su puesta en marcha corresponde con las ideas.

Pues bien, imaginemos entonces cómo multiplicamos su potencia en un mundo hiperconectado comunicacionalmente por las redes sociales y en el que los individuos de cualquier punto del planeta pueden compartir opiniones, valoraciones y experiencias a tiempo real. Esto es de especial relevancia tanto para empresas y marcas como para todas aquellas entidades relacionadas con temas de interés social como la sanidad, la educación o la justicia.

En este ámbito, las AAPP tiene un margen enorme de mejora gracias a todo el posible potencial que puede ser explotado y del cual se puede sacar las mejores innovaciones: sus empleados (capital humano) que bien utilizado puede optimizar y mejorar el proceso de producción de los servicios que las Administraciones ofrecen, siendo la formación y la cualificación el elemento diferenciador (tecnología clave) frente a la competencia.

7 CONCLUSIONES

El presente trabajo tiene como objetivo valorar la innovación y la competitividad en las Administraciones Públicas. El trabajo ha querido realizar un análisis sobre ellas y ha intentado identificar algunas claves tecnológicas basadas en el capital humano para poder realizar en un futuro, gracias a estas claves tecnológicas, proyectos innovadores y mejorar por tanto las Administraciones Públicas, sacando de ellas su máximo potencial. Este proyecto ha permitido:

- Definir los conceptos de Innovación y Competitividad en las AAPP, para luego encontrar su aplicación a través de la innovación con las TIC;
- Definir los aspectos tangibles e intangibles más relevantes a la hora de valorar la Innovación y Competitividad en las Administraciones Públicas;
- Apreciar, gracias a las opiniones de profesionales, las similitudes existentes entre las AAPP y una empresa a nivel de gestión y potencialidad, encontrando pero numerosas diferencias sobre todo a nivel de objetivo;
- Definir el capital humano y sus descomposiciones: capital relacional, estructural e intelectual, haciendo hincapié en la importancia de los aspectos intangibles de las Administraciones Públicas, sobre todo en el Capital Humano;
- Proponer un modelo de Capital Intelectual para el Sector Público que saca el valor añadido que aporta a la sociedad;
- Exponer los varios proyectos en los cuales la Administración Pública Española está involucrada para crear innovación en su interior resultando por tanto más competitiva;
- Establecer claves tecnológicas, como la comunicación, para innovar y sacar el máximo potencial a las Administraciones Públicas.

Todas estas constataciones permiten afirmar que este Trabajo de Fin de Grado ha cumplido su objetivo general de proponer una metodología innovadora para mejorar las Administraciones Públicas, a través del conocimiento de las personas (capital humano) y la comunicación.

“Knowledge is not impersonal, like money. It does not reside in a book, a databank, a software program; they contain only information. It is always embodied in a person, carried by a person; created, augmented or improved by a person; applied by a person; taught and passed on by a person; used or misused by a person” (Drucker, 2001).

AGRADECIMIENTOS

Nunca podré llegar a agradecer suficientemente la ayuda recibida por el tutor de este trabajo, el profesor José María Moreno Jiménez, que me ha guiado convenientemente para la realización con sus múltiples correcciones y sus aportaciones basadas en su experiencia previa en el campo de la innovación y competitividad en las Administraciones Públicas.

Quiero agradecer también a Domenico Crapulli y Colomba Cirillo, mis padres, que con su constante comprensión y esfuerzo sincero han sabido quedarse cerca de mí, aunque a miles de kilómetros de distancia, y siempre han tenido, a lo largo de mi carrera, solo consejos acertados. Agradezco también mis dos hermanos, Martina y Leonardo, por venir a menudo a visitarme transmitiéndome su cariño y apoyo moral.

Del mismo modo quiero dar un agradecimiento especial a Anaïs Jordy, incansable compañera de vida y de aventuras, que en ese último año académico me ha dado la fuerza para volver a creer y a conseguir mi objetivo, con su paciencia y sus modales amables me ha apoyado constantemente en mi vida profesional y privada.

Grazie di cuore a tutti!

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguarón, J. y Moreno Jiménez, J.M. (2006): Fundamentos tecnológicos de la e-cognocracia. *XX Anales de Economía Aplicada*. Tenerife (CD). ISBN 84-96477-89-4.
2. Aiginger, K. (1998): “A Framework for Evaluating the Dynamic Competitiveness of Countries”. *Structural Change and Economic Dynamics*, nº 9, páginas 159-188.
3. Aiginger, K. (2006): “Competitiveness: from a dangerous obsession to a welfare creating ability with positive externalities”. *Journal of Industry, Competition and Trade*, nº 6, páginas 161-177.
4. Banerjee, P.M. y Cole, B.M. (2010): “Breath-of-impact frontier: how firm-level decisions and selection environment dynamics generate boundary-spanning inventions”. *Technovation*, 30(7-8), páginas 411-419.
5. Betancur, J.D. (1998): “Conceptos básicos sobre la tecnología”. *Revista Universidad Eafit*, Enero-Marzo, páginas 117-133.
6. Beteta Barreda, A. y Arenilla, M. (2012): *Plan estratégico general 2012-2015*. INAP.
7. Brooking, A. (1996): *Intellectual capital*. International Thomson Business Press. Thomson Learning Europe
8. Calderón, C. (Noviembre 2014 - Mayo 2015): *Guía práctica para abrir gobiernos. Manual de “open government” para gobernantes y ciudadanos*. Escuela de Política y Alto Gobierno. Fundación Ortega y Gasset. Madrid. En: <http://www.gobernaamericalatina.org/noticias/-/asset_publisher/PQ8p/content/guia-practica-para-abrir-gobiernos> (consultado 25/05/2015)
9. Charlotte City (1994): “Charlotte’s balanced scorecard”, (en línea) <<http://www.charmeck.nc.us/cibudget/score.htm>> (consultado 20/12/2000)
10. Drucker, P. (2001): *The essential Drucker*. HarperCollins Publishers. New York, página 287.
11. Durand, T. (2003): “Twelve lessons from ‘key technologies 2005’: the French technology foresight exercise”. *Journal of forecasting*, 22(2), páginas 161-177.

-
12. Edvinsson, L. y Malone, M. (1997): *Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Harperbusiness. New York
 13. Edvinsson, L. y Stenfelt, C. (1999): "Intellectual capital of Nations – for future wealth creation". *Journal of Human Costing and Accounting*, Vol. 4, n° 1, páginas 21-33.
 14. Escorsa, P. y Valls, J. (2003): *Tecnología y innovación en la empresa*. Universidad Politécnica de Cataluña.
 15. Giget, M. (1984): "Les bonsaïs de l'industrie japonaise". *CPE*, Étude n° 40, Paris
 16. Giget, M. (1988): "The bonsai trees of Japanese industry". *Futures*, 20(2), páginas 147-154.
 17. Goddard, A. (2000): "Organizational culture and budget related behavior: a comparative contingency study of three local government organizations". *The International Journal of Accounting*, Vol. 32, n° 1, páginas 79-97.
 18. Graells I Costa, J. y Ramilo Araujo, M. (2013): *Ciudadanía y administraciones en red: la Administración Pública ante la nueva sociedad en red*. Netbiblo. La Coruña
 19. Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994): "Competing for the future". *Harvard Business Review*, 72(4), páginas 122-128.
 20. Hornos, F. y Deschamps, J. (1985): *La gestión estratégica de la tecnología como base para la recuperación económica*. Arthur D. Little. Madrid
 21. Johnson, G. y Scholes, K. (2001): *Dirección estratégica*. Prentice Hall. Madrid
 22. Kandel, N., Remy, J., Stein, C. y Durand, T. (1991): "Who's who in technology: identifying technological competence within the firm". *R&D Management*, 21(3), páginas 215-228.
 23. Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992): "The balanced scorecard: measures that drive performance". *Harvard Business Review*, Vol. 70, n° 1, páginas 71-79.
 24. Moreno Jiménez, J.M. (2003). "Los Métodos Estadísticos en el Nuevo Método Científico, In Casas, J.M. and Pulido". A. (Eds.), *Información económica y*
-

-
- técnicas de análisis en el siglo XXI*. Instituto Nacional de Estadística, páginas 331–348.
25. Moreno Jiménez, J.M. (2004): “E-cognocracia y Representación Democrática del Inmigrante”. *XVIII Anales de Economía Aplicada*. León (CD). ISBN: 84-609-4715-7.
26. Moreno Jiménez, J.M. (2006): “E-cognocracia: Nueva Sociedad, Nueva Democracia”. *Estudios de Economía Aplicada*, 24(1-2), páginas 559-581.
27. Moreno Jiménez, J.M. (2009): *Participación ciudadana electrónica en el diseño de políticas públicas locales*. (PDF). Zaragoza, 30 de Noviembre de 2009.
28. Moreno Jiménez, J.M. (2014): “¿Salvarán las tecnologías de la información y de la comunicación a la democracia?” *ATENEO del Nuevo Siglo*, 18, páginas 62-67.
29. Navas, J.-E. y Guerras, L.-A. (2002): *La dirección estratégica de la tecnología de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Civitas. Madrid.
30. Neilson G.L., Pasternack, B.A. y Viscio, A.J. (2000): “Up the (E)Organization!: A Seven- Dimensional Model for the Centerless Enterprise”. *Journal of Strategy & Business*, first quarter 2000, Issue 18, páginas 52-61.
31. Nieto, M.. (2004): “Basic propositions for the study of the technological innovation process in the firm”. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), páginas 314-324.
32. O’Reilly, T. (2005): *Otra sociedad. ¿otra política? De “no nos representan” a la democracia de lo común*. Icaria Editorial. Barcelona. En: <<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>> (consultado 12/01/2014)
33. Ortíz, I. (2009): *What is Web 2.0. Design patterns and business models for the next generation of software*. En: <<http://bit.ly/1dpQAqq>> (consultado 12/01/2014)
34. Parasuraman, A. , Berry, L. y Zeithaml, V. (1991): “Understanding customer expectations of service”. *Sloan Management Review*, spring 1991.
35. Pitelis, C. (1994): “Industrial Strategy: For Britain, in Europein the Globe”. *Journal of Economic Studies*, n° 21(5), páginas 3-92.
-

-
36. Pitelis, C. (2003): "Supply-side Strategy for Productivity, Competitiveness and Convergence for the EU and the CEEC's" en: Marinova, S. T. y Marinow, M. A. *Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe*. Aldershot: Ashgate.
37. Porter, M.E. (1985): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press. New York
38. Porter, M.E. (1987): "From competitive advantage to corporate strategy". *Harvard Business Review*, Vol. 65, nº 3, páginas 43-59.
39. Reig, D. (2012): *Socionomía. ¿Vas a perderte la revolución social?*. Ediciones Deusto. Bilbao. En: <<http://bit.ly/WNBr6F>> (consultado 12/01/2014)
40. Roberts, R. (1992): "Determinants of Corporate Social Responsibility disclosure: an application of stakeholder theory". *Accounting Organizations and Society*. Vol. 20, páginas 457-466.
41. Rodríguez-Arana, J. (2014): Reseña "El derecho a una buena administración para los ciudadanos". *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, Vol. 13, nº 1, enero-junio, La Coruña, páginas 245-246.
42. Roos, J. (1996): "Intellectual Capital - What You Can Measure You can Manage". *IMD Perspectives for Managers*, Vol. 26, nº 10, November.
43. Simon, H.A. (1960): *The new science of management decision*. Harper & Row. New York
44. Subirats, J. (2011): *Otra sociedad. ¿otra política? De "no nos representan" a la democracia de lo común*. Icaria Editorial. Barcelona. En: <<http://bit.ly/LyIFrH>> (consultado 12/01/2014)
45. Sveiby, K. (1997): *The invisible balance sheet: key indicators for accounting, control and evaluation of know-how companies*. The Conrad Group. Suecia
46. Torres, L. (1991): "Indicadores de gestión para las entidades públicas". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. XX, nº 67, abril-junio, páginas 535-558.
47. Vivas, C (1998): "La práctica del cuadro de mando integral". *Finanzas & Contabilidad Harvard Deusto*, Vol. 22, marzo/abril, páginas 42-52.
-

-
48. Wilson, James R. (2010): “Gobernanza y desarrollo socio-económico: hacia nuevas políticas competitividad”. *Boletín de estudios económicos*, Vol. LXV, N° 200, páginas 241-262.