

XIII Congreso de AECPA La fortaleza de Europa: vallas y puentes /valados e pontes

Universidad de Santiago de Compostela / Universidade de Santiago de Compostela
Santiago de Compostela, Galicia 20 a 22 septiembre de 2017

Área IV: Gestión Pública y Políticas Públicas GT 4.7.: Innovación en Recursos Humanos para una Administración Inteligente

Título de la ponencia: *TIC y Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas ¿Innovación?*

Autor: *Olga Ramírez Hernández*

Doctoranda en el Departamento de Derecho Constitucional, Ciencia Política y Ciencias de la Administración.
Universitat de Barcelona (UB). Barcelona, España.
Control de Programas Externos- Servicio de Ocupación de Cataluña
(Departamento de Trabajo, Asuntos Sociales y Familias de la Generalitat de Catalunya)
e-mail: oramirhe7.alumnes@ub.edu ; olgarahe@gmail.com

Resumen

La presente ponencia pretende identificar, en base al establecimiento de un marco analítico, los elementos de modernización e innovación en la gestión de recursos humanos.

Se analizará como la aplicación de las TIC, hasta el momento, se ha centrado principalmente en una mera automatización de procesos. En contraposición se plantea cómo las TIC pueden mejorar la gestión interna de las organizaciones públicas a través del incremento de la participación y colaboración de diferentes actores.

A partir de la aportación de evidencias propias del sector público, se propone explorar el potencial de innovación en la gestión de recursos humanos de determinados instrumentos que combinan la tecnología y el conocimiento.

Palabras clave: TIC, Recursos Humanos, Gobierno Abierto, Cambio interno y Actores

Abstract

The present paper seeks to identify, based on the establishment of an analytical framework, the elements of modernization and innovation in the management of human resources.

It will be analyzed how the application of ICT, up to this time, has focused mainly on a simple process automation. In contrast, it is proposed how ICT can improve the internal management of public organizations by increasing the participation and collaboration of different actors.

Based on the evidence provided by the public sector, it is proposed to explore the potential for innovation in the management of human resources of certain instruments that combine technology and knowledge

Key Works: ICT, _Human Resources, Open Government, Internal Change and Actors

1.Introducción

En la sociedad del conocimiento y de la información, las administraciones públicas necesitan adaptarse a los nuevos retos que requieren adaptación, renovación e innovación, donde la tecnología por si sola parece no ser la respuesta.

La respuesta está en las personas que forman parte de las organizaciones públicas y, por ello, resulta crítico cómo y qué cambios se introducen en los sistemas de gestión de los recursos humanos.

La presente ponencia plantea cómo las TIC pueden mejorar la gestión interna de las organizaciones públicas a través del incremento de la participación y colaboración de diferentes actores, y que pueden derivar en innovaciones disruptivas.

A partir del establecimiento de un marco teórico sobre innovación y su concreción en el ámbito de la gestión de recursos humanos, se plantea el análisis de diferentes experiencias para indagar sobre su potencial de innovación. Para ello se centra la atención en determinados instrumentos que combinan la tecnología y el conocimiento. Los resultados permiten apuntar ciertas conclusiones acerca de qué elementos pueden apoyar la generación de transformaciones que cuestionen la visión existente en las organizaciones públicas y sean capaces de generar cambios sostenibles en la cultura organizativa.

2. Marco analítico

2.1. Qué es innovación y que no es innovación en el sector público a nivel general

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

Tabla 1.-Definiciones de Innovación en el sector público

Autor	Definición
Proyecto Publin (Koch y Hauknes, 2006)	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
CEPREDE (2006)	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
Geoff Mulgan (2007)	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.
Christian Bason (2010)	Es el proceso de crear una nueva idea y transformarla en valor para la sociedad
Brugué (2013)	La innovación es un proceso que transforma reflexivamente la información en algo inteligente y la convierte en conocimiento
Marcet (2014)	Llevar a la práctica nuevas soluciones para crear valor público contando con los usuarios, ciudadanos, empresas entidades, etc.
Ballart (2001)	Idea nueva en un determinado contexto organizativo que se implementa transformando la realidad existente, introduciendo cambios y produciendo necesariamente un impacto

Fuente: Salvador y Ramírez (2016): VII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas. Construyendo una nueva cultura administrativa: políticas y gestión pública con la ciudadanía. 3 a 5 octubre 2016, Madrid.

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; Ramírez-Alujas, 2011; Brugué et al, 2013; Brugué et al, 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 la transferibilidad posterior.

Definiremos, por tanto, 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 podemos encontrar numerosas clasificaciones de innovación 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. Para esta ponencia, nos centraremos 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):

Innovación incremental. - como aquella actualización evolutiva de un servicio ya existente que genera cambios menores en los servicios o procesos.

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.

Innovación disruptiva. - definida como cambios radicales en las necesidades ciudadanas que generan una ruptura en las reglas del juego y un nuevo paradigma. Consiste en el desarrollo de nuevos servicios o la introducción de nuevas formas de prestar servicios o de realizar procesos. Suelen estar impulsadas por la aparición de nuevas tecnologías, pero no exclusivamente por ellas. Dan lugar a nuevas estructuras, nuevas dinámicas de gestión de recursos humanos, nuevas relaciones interorganizativas y nuevos procesos. Generan cambios fundamentales a nivel de entorno organizativo, social y cultural.

La idea de innovación disruptiva puede vincularse al concepto de cambio organizativo y cambio institucional. 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. Esta última tipología se vincula al concepto de cambio institucional (Salvador y Ramírez, 2016) y es la que se toma como referencia para analizar para el desarrollo del argumento propuesto.

En una línea similar, Davenport (1993) contrapone los cambios incrementales en términos de “mejoras” a los cambios radicales en términos de “innovaciones”. Siguiendo su formulación, las “mejoras” comprenden aquellos cambios incrementales de carácter continuo, centrados en los procesos existentes, que pueden ser implementados a corto plazo, en los que el riesgo es moderado (atendiendo a que no suponen alteraciones significativas de las dinámicas existentes). Las “innovaciones”, siguiendo la terminología del mismo autor, se vinculan a cambios radicales, de carácter estructural, que requieren de una planificación, de implementación a largo plazo y que entrañan mayores riesgos.

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. La institución, entendida como el conjunto de valores, normas, reglas, rutinas y procesos, puede iniciar procesos de transformación a partir de cambios de segundo orden que incidan en las organizaciones que la compartían (cambios integrados de los diferentes componentes organizativos). Pero en todo caso, cabe no confundir cambios en una organización concreta con cambios en las reglas del juego que ésta comparte con otros agentes con los que se relaciona. Pero las instituciones no son estáticas, sino

que son creadas y re-creadas por las interacciones de múltiples actores sociales (Luna-Reyes et al., 2016).

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.

2.2. Innovación en la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones públicas.

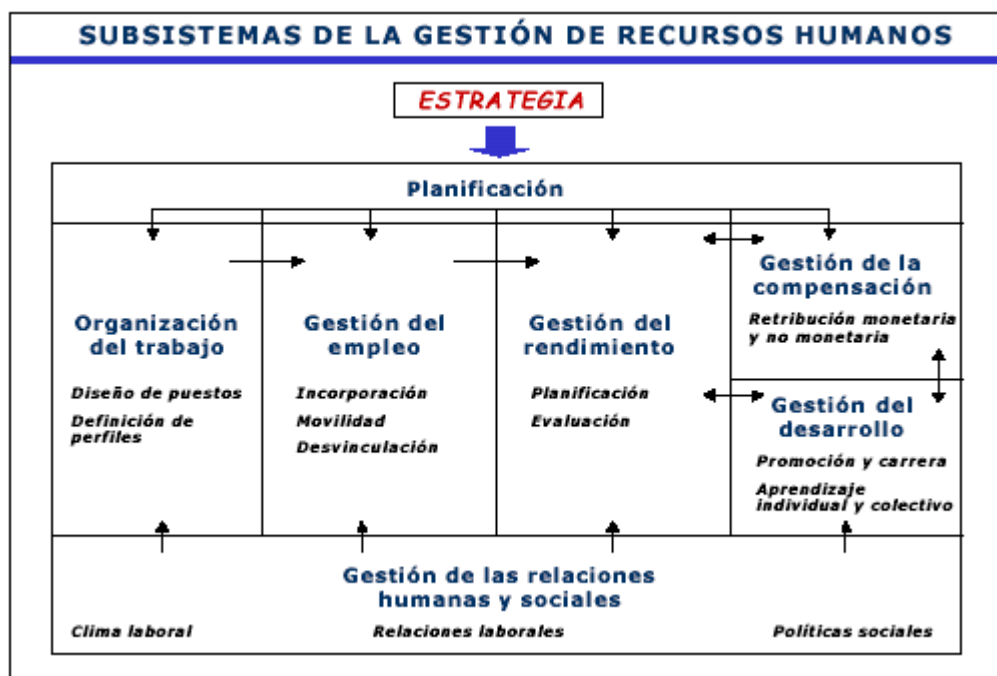
La Gestión de Recursos Humanos incluye *“una serie de técnicas, procesos y actividades interrelacionadas, consistentes entre sí, las cuales, en su conjunto de algún modo explicitan a los empleados lo que se espera de ellos en función de los objetivos planteados para la organización (Grandinetti, 2003: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

La Gestión de Recursos Humanos es un conjunto de actividades planteadas sobre los empleados que desarrollan su actividad profesional en las Administraciones Públicas, que se puede visualizar desde una doble perspectiva, la de la gestión de personal y la de la gestión de personas. La gestión de personal, hace referencia a la perspectiva macro o agregada, al conjunto de ámbitos de actuación o subsistemas (selección, formación, carrera administrativa, retribución, etc.) que constituyen el núcleo clásico de las aproximaciones los recursos humanos, asociado a un importante componente técnico. Por el contrario, la visión de la gestión de personas es una visión más micro, más cercana las actividades que los directivos de línea desarrollan para con los empleados que tiene adscritos y a la motivación e implicación de éstos.

Las actividades de gestión de recursos humanos se agrupan en función del 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.

Como plantea Longo, es un sistema integrado de gestión, la finalidad básica del cual es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización para conseguir resultados coherentes con las finalidades perseguidas (Longo, 2004: 90).

En el sistema de Recursos Humanos según una clasificación realizada por Longo se pueden identificar seis subsistemas dentro de la gestión¹



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. En los términos expuestos por Longo, han de funcionar interconectados y su aplicación ha de derivar de la estrategia de la organización (Longo, 2004: 115).

La innovación en la gestión de recursos humanos la podemos definir en base a la definición de innovación pública general, como la implementación de ideas nuevas, como mínimo en el contexto de aplicación, asociadas a alguno o varios subsistemas de gestión de recursos humanos (organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación y del desarrollo y gestión de las relaciones humanas y sociales) que generen un impacto positivo, en clave de valor público, implicando gestión de conocimiento y transferibilidad posterior a otra organización.

¹ Longo, F. (2002): "Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil". Documento elaborado por el BID en el marco de las reuniones del "Diálogo Regional de Política".

Atendiendo a este planteamiento, la ponencia propone centrar la atención en dos ámbitos clave para el análisis de la innovación: el primero es la gestión de recursos humanos y el segundo son las TIC (Bilevičienė, Bilevičiūtė y Paražinskaitė ,2015; Di Paolo, Corso y Gastaldi, 2010)

2.3. Instrumentos TIC aplicables a Recursos Humanos

En la sociedad de la información y del conocimiento, las TIC son imprescindibles en cualquier ámbito como una herramienta, no como un fin, para mejorar y optimizar recursos, así como para agilizar operaciones y actividades, tal como contempla el informe iProductivitat realizado por la Generalitat de Catalunya². Se analizan una serie de herramientas TIC que pueden ser aplicadas a la gestión de recursos humanos, desde soluciones ligadas a la automatización de procesos rutinarios como a sistemas de gestión integrados, bases de datos corporativas, modelos de trabajo flexibles, nuevas interfaces de usuarios, espacios colaborativos, nuevas formas de formación, comunicaciones unificadas hasta herramientas de análisis de información, motivación, evaluación del desempeño y trabajo colaborativo, etc.

Se analizarán a continuación más ampliamente algunas de estas herramientas TIC que podremos ver identificadas en los casos que estudiaremos y se citarán otras de forma sucinta.

Los sistemas de información facilitan reunir, registrar, almacenar y recuperar datos relacionados con los recursos humanos. Los **ERP (Enterprise Resource Planning)** aplicado a uno de los casos que se analizarán, incluyen procesos necesarios para controlar y gestionar los recursos humanos. Se definen como un sistema global de planificación de los recursos y gestión de la información que de forma estructurada puede satisfacer la demanda de las necesidades de la organización pública. Se trata de paquetes de software de tipo world class que permite evaluar, implementar, automatizar, integrar y gestionar eficientemente las diferentes operaciones. Disponen de módulos específicos para cada una de las áreas funcionales. Son soluciones informáticas integrales formadas por unidades interdependientes denominadas módulos (Riascos y Aguilera, 2011; Benvenuto, 2006)

Los **cuadros de mando integral**, instrumentos que recogen datos a través de indicadores clave que informan de variaciones de diferentes magnitudes en una organización que han de tener en cuenta aquellas variables que son críticas para el

² iProductivitat les TIC per incrementar el rendiment de les persones. Guies d'innovació i internacionalització. ACCIÓ. Generalitat de Catalunya. Departament d'Innovació, Universitats i Empresa, Barcelona, noviembre 2010.

buen funcionamiento de la misma. Su objetivo es ser una fuente de información relevante para la toma de decisiones, ser un sistema de alerta eficaz para poder tomar decisiones de forma rápida y adecuada.

Respecto a la aplicación de las TIC en la flexibilización del trabajo, podemos introducir la idea del **teletrabajo o el trabajo fuera de la oficina**, mediante la cual el trabajador dispone de las herramientas necesarias para poder realizar su trabajo desde cualquier ubicación física sin un horario fijo. El trabajo que se ejecuta ya no se basa únicamente en las herramientas ofimáticas, sino que se requieren nuevas funciones como por ejemplo la consulta de fuentes de información, acceso a recursos de la organización desde cualquier ubicación y a cualquier hora, disponibilidad de herramientas diversas, etc. (Marquez-Echevarria y otros, 2014; iProductivitat; 2010)

En cuanto a la nueva visión de la **formación**, surgen aspectos vinculados con la formación virtual que implica un cambio cultural y requiere de nuevas formas de trabajo de participantes y formadores, así como nuevos roles y funciones, además del desarrollo de nuevas competencias de los recursos humanos. Esta nueva visión se asocia a redes de capital intelectual, a chats, web 2.0, foros, e-learning o blended-learning, adquisición de conocimientos basados sobre todo en el autoaprendizaje (Flippin, 2013; Riascos y Aguilera, 2011)

Otro tipo de TIC estarían relacionadas con herramientas colaborativas, para generar un entorno de trabajo colaborativo, dentro de las que se pueden distinguir (iProductivitat, 2010; Pérez y Dressler, 2007):

- Herramientas de comunicación (intercambiar información en forma de mensajes): correo electrónico, correo de voz, publicación web, etc)
- Herramientas de conferencia: fóruns internet, mensajería instantánea corporativa, videoconferencia compartiendo datos, etc.
- Herramientas de coordinación o gestión de la colaboración: calendarios compartidos, gestión de proyectos, sistemas de aprobación de procesos (workflows), sistemas de gestión del conocimiento y gestión de la información, extranets, redes sociales, edición de documentos on line, wikis, sistemas de marcadors web corporativos encuesta on line, etc. .

Finalmente, existen herramientas relacionadas con el análisis de la información que se pueden clasificar en cuatro grandes grupos los cuadros de mando con indicadores clave (KPI – Key Performance Indicators), los procesos analíticos de datos (OLAP –

On-Line Analytical Processing), la generación de informes (reporting) y la minería de datos (data mining). También tenemos herramientas relacionadas con la búsqueda de información y con nuevas interfaces de usuarios.

Así mismo, a modo de dato interesante, respecto a la existencia de diferentes softwares en el mercado que incluyen módulos para la gestión de los diferentes subsistemas de gestión de recursos humanos desde la organización del trabajo, la gestión del empleo, y el rendimiento (evaluación del desempeño y planificación), la gestión de la compensación y la gestión del desarrollo (promoción y carrera, aprendizaje individual y colectivo) la gestión de las relación humanos y sociales (temas de motivación, clima laboral y política sociales). Según un estudio reciente realizado por Savia, una empresa de software sobre Digitalización de la Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Locales (realizado a 653 ayuntamientos de entre 50 a 500 empleados), el módulo más utilizado es el de gestión de nóminas en un 93% seguido del de plantilla y RPT en un 47% y el de contratación en un 35%, módulos que estarían más relacionados con lo que se consideraría administración operativa de personal. Por otro lado, los módulos que podemos considerar más asociados a la gestión estratégica de recursos humanos como el de formación (17%), ayudas sociales (6%), cuadros de mandos (5%) o competencias profesionales y valoración de puestos (4%), están infrautilizados.

3. Estudio de casos

3.1. Presentación de los casos

Para desarrollar el marco analítico introducido se propone su aplicación a experiencias de mejora o buenas prácticas desarrolladas por Administraciones públicas locales en el ámbito de la gestión de los recursos humanos asociadas a alguno de los subsistemas de gestión de recursos humanos analizados anteriormente. Se han seleccionado experiencias que aplican reformas que se basan principalmente en la incorporación de tecnología de forma exclusiva y otras experiencias que además de ésta incorporan otros factores.

Al realizar una búsqueda para seleccionar casos de innovación en el ámbito de la gestión de recursos humanos en la Administración local 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 del Observatorio de Banco de Experiencias Municipales del CEMCI (Centro de Estudios Municipales y Cooperación Internacional), la web de la FEMP (Federación Española de Municipios y Provincias), la web de la AEVAL (Agencia Española de Evaluación) y la web de EAPC (Escola de l'Administració Pública de Catalunya) en la concesión de los Premios Alfonso Ortuño, así como las webs de Buenas Prácticas Municipales en España. 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. En cada una de las fuentes expuestas anteriormente, se ha realizado una búsqueda por palabras clave a través del buscador (recursos humanos, gestión de recursos humanos, gestión de personas, sistemas de gestión de recursos humanos, gestión interna, innovación). Además, en la página del INAP se ha indagado en el Banco de Conocimiento/Banco de Innovación en las Administraciones Públicas/Ámbito Local/Gestión de Personas. En las páginas del CEMCI se ha recurrido al buscador que destaca el término "Recursos Humanos/Innovación", en la página de la AEVAL se han buscado las experiencias de los Premios a la Innovación en la Gestión que estuvieran relacionadas con los recursos humanos en el ámbito local, los Premios Buenas Prácticas en la Gestión Interna y los Premios a la Gestión del Conocimiento.

Los casos seleccionados comparten el hecho de ser impulsados por una administración local y referirse al ámbito de la gestión de recursos humanos, pero se ha considerado oportuno combinar casos de ayuntamientos de diferentes dimensiones

e iniciativas planteadas el periodo temporal entre de 2004-2017 que incluya iniciativas referidas a aplicaciones a uno o diversos subsistemas de gestión de recursos humanos y permitan incluir de ese modo tanto iniciativas que aplican exclusivamente tecnología como otras que añadan otros factores.

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 presenta una tabla con los casos seleccionados con la información que permite caracterizarlos inicialmente (nombre de la organización que lo impulsa, año de presentación de la iniciativa, denominación y fuente de información).

Tabla 2. Casos de estudio

Entidad	Año	Nombre práctica	Fuente
Experiencias con importante aplicación de la tecnología			
Ayuntamiento de Vitoria	2004	Aplicación de la Metodología 5S (clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina)	Banco Innovación de INAP
Ayuntamiento de Castelldefels	2006	Experiencia Piloto de Teletrabajo	Banco Experiencias Municipales
Ayuntamiento de Madrid	2006	Implantación ERP (Enterprise resource planning) en Gestión de Recursos Humanos	CORH
Valle de Alagón	2009	Servicio de gestión laboral	Banco Innovación INAP
Ayuntamiento Rivas Vaciamadrid	2011	Modernización de la Gestión de RR.HH.	Banco Innovación de INAP
Experiencias que incluyen tecnología y otros factores			
Diputación de Jaén	2010	La gestión por competencias	Banco Innovación de INAP
Ayuntamiento de Leganés	2010	LGNSCOMPAR-T	Banco Innovación de INAP
Ayuntamiento de Mont-Roig del Camp	2015	Comisión de RR.HH. municipales. Selección de personal con participación ciudadana.	Banco Experiencias Municipales (FEMP)
Diputació de Barcelona	2016	Auditoría de Estructura Organizativa	EAPC
Región de Murcia	2017	Formación en Competencias digitales	Web de la Región de Murcia (actualidad)

Fuente. -Elaboración propia a partir de Banco Innovación INAP, Banco Experiencias Municipales, AEVAL, EAPC, CEMCI y otros.

Finalmente, y atendiendo a las características de las fuentes utilizadas, 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 exponen en ellas. La revisión

y síntesis de dicha información se ha elaborado directamente por parte de la autora, por lo que cualquier error de interpretación es única y exclusivamente atribuible a la misma. En este estadio inicial de enfoque de la ponencia se ha optado por no recurrir a una búsqueda exhaustiva de fuentes primarias para cada una de las experiencias seleccionadas, cuestión que se deja como futuro desarrollo de la investigación.

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.

3.2. Análisis de los casos desde el punto de vista de la innovación en gestión de recursos humanos

A partir de la selección de experiencias de innovación (y buenas prácticas) en materia de gestión de recursos humanos, se ha procedido a aplicar el marco analítico propuesto.

Dicha aplicación se divide en dos bloques. Siguiendo un esquema que pretende ilustrar los contenidos de cada experiencia antes de proceder a su clasificación, se ha optado por iniciar el análisis desde el enfoque de la innovación en gestión de recursos humanos, a partir de la definición establecida. En el mismo plano de análisis, se ha incorporado la dimensión subsistemas de gestión de recursos humanos a los cuales se han aplicado reformas como un elemento más a analizar, puesto que está incluido en la definición establecida de innovación en sistemas de gestión de recursos humanos establecida inicialmente y el tipo de innovación realizada.

En el segundo bloque se recuperan los conceptos expuestos en el apartado inicial para caracterizar cada una de las experiencias consideradas atendiendo a tres puntos clave:

- 1) El tipo de innovación según su alcance, diferenciando las experiencias con un enfoque incremental de aquellas que plantean cambios disruptivos,
- 2) Para profundizar en el análisis del alcance de la innovación resulta imprescindible atender al propio contenido del ámbito en el que se ubica. Considerando que en el presente análisis se centra la atención en la gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas locales, se propone

detallar los subsistemas de la función de personal a modo de referente para ubicar la innovación. A partir del esquema propuesto por Longo (2006) cabe destacar los siguientes subsistemas interconectados.

- 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 (velando por optimizar y promover el desarrollo de las personas que la integran).
 - ii. La organización del trabajo (OT), que define los contenidos de las actividades de los puestos y las características de las personas 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.
- 3) Se analiza el tipo de innovación diferenciando entre incremental y disruptiva, teniendo en cuenta que la innovación incremental es definida como la

implementación de actualizaciones evolutivas en los servicios, procesos o procedimientos ya existentes. Y la innovación disruptiva se define como a implementación de cambios radicales que generan rupturas en las reglas de juegos existentes y un cambio de paradigma.

En la tabla 3.1 y 3.2 se presentan los resultados obtenidos al analizar las experiencias desde el punto de vista de la definición del problema y alternativa propuesta y en la tabla 4.1 se presentan los resultados obtenidos al analizar las experiencias desde el punto de vista de la caracterización de la innovación expuesta en cada uno de los casos.

Tabla 3.1. Análisis de experiencias: definición del problema y alternativa propuesta

Entidad	Año	Nombre práctica	Definición del problema	Alternativa propuesta
Experiencias con importante aplicación de la tecnología				
Ayuntamiento de Vitoria	2004	Aplicación de la Metodología 5S (clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina)	Deficiencias en las condiciones de trabajo y en la moral del personal que repercuten en la calidad del trabajo	Mejorar las condiciones de trabajo, la seguridad, el clima laboral, la motivación de las personas y la eficiencia y eficacia de la actividad a través de la mejora en las condiciones de organización, orden y limpieza en el puesto de trabajo.
Ayuntamiento de Castelldefels	2006	Experiencia Piloto de Teletrabajo	Desarrollar iniciativas vinculadas al trabajo no presencial en la corporación. Mejorar los instrumentos de gestión, dirección por objetivos y de medida de la productividad.	Experiencia de teletrabajo a domicilio a tiempo parcial seleccionando 14 personas voluntarias para trabajar 4 meses en casa una parte de la jornada laboral. Profesionales vinculados a actividades de tres niveles distintos del mapa de procesos (estratégico, operativo y de soporte)
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 geométricamente 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.

Tabla 3.2. Análisis de experiencias: definición del problema y alternativa propuesta

Entidad	Año	Nombre práctica	Definición del problema	Alternativa propuesta
Experiencias que incluyen tecnología y otros factores				
Diputación de Jaén	2010	La gestión por competencias	Necesidad de mejorar la gestión de los recursos humanos con visión que vaya más allá del puesto de trabajo.	Elaborar un mapa de competencias que se incorpora a la RLT para facilitar los distintos procesos de gestión de personal
Ayuntamiento de Leganés	2010	LGNSCOMPAR-T	Pérdida de información y conocimiento ante la dificultad para promover y facilitar su generación e intercambio, así como la capacitación necesaria.	Introducir la gestión del conocimiento en el conjunto de la organización como un enfoque estratégico, incorporando para nuevos instrumentos y estrategias que permitan un mejor aprovechamiento del conocimiento generado para que quede disponible en la institución.
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

Tabla 4.1. Análisis de experiencias: características de la innovación.

Entidad	Año	Experiencia	Tipo de innovación según alcance: Incremental (1) Disruptiva (2)	Subsistema Gestión Recursos Humanos en el que incide
Ayuntamiento de Vitoria	2004	Aplicación metodología 5S	1	OT, CO
Ayuntamiento de Castelldefels	2006	Experiencia Piloto de Teletrabajo	1	OT
Ayuntamiento de Madrid	2006	Implantación ERP para Gestión de RR.HH	1	P, GE, PC, CO
Valle Alagón	2009	Sistema de gestión laboral	1	OT
Ayuntamiento Rivas Vaciamadrid	2011	Modernización Gestión de RR.HH (Plataforma virtual)	1	P, OT, GR, CO
Diputación de Jaén	2010	Gestión por competencias	2	OT, GR, GC, PC
Ayuntamiento de Leganés	2010	LGNSCOMPAR-T	2	F, CO
Ayuntamiento de Mont-Roig del Camp	2015	Comisión de Recursos Humanos. Selección de personal con participación ciudadana.	2	GE, CO
Diputació de Barcelona	2016	Auditoria estructura organizativa	2	OT,PC,GC,CO,P
Región de Murcia	2017	Formación en competencias digitales	2	F, GC,P

Los resultados de la 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.

En su gran mayoría los casos objeto de estudio aplican reformas que inciden en dos o más subsistemas de gestión de recursos humanos. Pero en aquellos casos en los que se introduce exclusivamente tecnología, aunque en un principio estaban diseñados para incidir en diferentes subsistemas, finalmente su aplicación se ha centrado puramente en la administración operativa de personal sin generar una gestión más estratégica de los recursos humanos. Los casos en los cuales las reformas se basan exclusivamente en la aplicación de tecnología se asocian a una innovación de tipo incremental, relacionadas más con aplicación de meras automatizaciones de procesos, en la mayoría de los casos impactando en ámbitos ya conocidos e introduciendo cambios evolutivos en servicios ya existentes.

En otros términos, con la mera aplicación de tecnología tienden a registrarse cambios menores que no alteran las relaciones ni el paradigma existente, traduciéndose en la práctica en meros cambios incrementales o en simples mejoras (Davenport, 1993). Por el contrario, aquellas reformas que además de tecnología incorporan otros elementos, como, por ejemplo, intervención de otros agentes, colaboración, co-diseño, colaboración, etc, se relacionan a innovaciones de tipo disruptivo, que se asocian a cambios de segundo orden, según el modelo de Levy (1986) que tienden a cuestionar el paradigma existente en la organización. Se trata de transformaciones que proponen revisar las reglas del juego existentes a través de una nueva visión en las dinámicas precedentes. En contraposición a los cambios incrementales o continuos como propone Davenport (1993), estos últimos cambios se consideran estructurales, requiriendo de planificación, tal como se producen en estos casos estudiados. En una línea similar estas reformas que incorporan otros elementos, según Nograšek y Vintar (2014), se asociarían a cambios que afectan tanto a diferentes estadios que llegan hasta el nivel de puesto de trabajo, como a distintos componentes organizativos (estructura, procesos, personas y cultura organizativa) tratándose, por tanto, de verdaderas innovaciones.

En estos últimos casos la innovación suele producirse a partir de la incorporación de otros agentes en el diseño de las transformaciones. En el caso de la Diputación de Barcelona, por ejemplo, a través de la generación de indicadores para la toma de decisiones por parte de los técnicos de la organización. En el caso de la Región de Murcia mediante la formación transferible por parte de la colaboración entre diferentes departamentos. En el caso de Ayuntamiento de Mont-Roig del Camp introduciendo la participación ciudadana en el proceso y de los empleados públicos. Estos escenarios se aproximan a la definición de innovación en sistemas de gestión de recursos humanos establecida inicialmente puesto que incorporan transformaciones que cuestionan las reglas del juego existentes, en especial a partir de la incorporación de un mayor número de actores que pueden propiciar un cambio en la cultura y las dinámicas de funcionamiento de la organización.

4. Conclusiones y futuras líneas de investigación.

La ponencia ha respondido a la propuesta inicial de proponer un marco analítico para abordar y analizar la innovación en la gestión de recursos humanos en las organizaciones públicas y su aplicación a una serie de experiencias impulsadas en el sector público.

Respecto al ámbito de aplicación, las innovaciones en la gestión de recursos humanos en la Administración local en España, los resultados se han visto condicionados por las fuentes de información utilizadas y por el número de casos de estudio. Sin embargo, se ha aceptado este constreñimiento apelando a la voluntad de ofrecer un mapa de experiencias que resulten significativas del tipo de casos (innovación, buenas prácticas y premios) reconocidas en diferentes repositorios y espacios de intercambio de información.

A nivel conceptual, se considera que el marco analítico propuesto en una fase inicial resulta válido para su aplicación por combinar la caracterización de la innovación centrada en su alcance, subsistemas de gestión de recursos humanos y actores implicados en los diferentes casos para generar argumentos explicativos vinculados al cambio organizativo

En base al análisis de los casos cabe considerar que la tecnología por sí sola no es un aspecto determinante para que las reformas introducidas generen innovaciones disruptivas en sentido puro. Es necesaria la incorporación de otros elementos relacionados con la participación y colaboración de otros actores para generar verdaderos cambios culturales que permitan inducir dinámicas que podrían trascender del paradigma vigente.

En resumen, los casos estudiados en los que además de tecnología se incluyen otros elementos como la participación e implicación de diferentes actores internos o externos responden mejor a la definición de innovación en gestión de recursos humanos establecida. La diferencia con aquellos casos en los que sólo se incorpora tecnología, como hemos visto, es que se incorporan un mayor número de agentes en la generación de la idea y/o en la implementación de la misma, aportando no sólo una visión más sino también presión para generar los cambios internos necesarios que permitan trascender el paradigma vigente.

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 requiere de una visión organizativa estratégica global que debe trasladarse a una gestión de recursos humanos alineada con la misma, apoyada por un claro liderazgo político y técnico que apueste por la innovación y por la capacidad de producción conjunta de la mano principalmente de los empleados públicos y también de otros actores.

Las futuras líneas de investigación pasan por profundizar en cuales son los verdaderos elementos que pueden garantizar y apoyar el éxito de las reformas propuestas, otorgando un papel clave a las personas que forman parte de las organizaciones públicas. Sin ellas no puede existir innovación, porque la innovación parte de las ideas y éstas provienen de las personas. Cabe, por tanto, profundizar en qué elementos se han de potenciar para hacer posible la existencia de ecosistemas de innovación y cómo gestionar el conocimiento, así como atraer, promover y retener el talento en las organizaciones públicas. Pero además se deben reforzar los sistemas de gestión de recursos humanos que adapten los diferentes subsistemas de gestión a las nuevas

necesidades existentes. El determinar cómo hacerlo abre un nuevo campo de investigación.

5. Bibliografía

-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.

-Benvenuto Vera; Àngelo .2006, «Implementación de sistemas ERP, su impacto en la gestión de la empresa e integración con otras TIC». Capiv Review. Vol. 4 2006. pp 35-48, ISSN 0718-4662.

- Bilevičienė Tatjana; Bilevičiūtė, Eglė and Paražinskaitė, Gintarė. 2015.«Innovative Trends in Human Resources Management». Economics and Sociology, Vol. 8, No 4, pp. 94-109. DOI: 10.14254/2071-789X.2015/8-4/7

-Brugué Torruella, Quim; Boada Danes, Júlia; Blanco Fillola, Ismael Iván .2013. Els motors de la innovació a l'Administració pública. Estudis de recerca digital. Barcelona: EAPC. Generalitat de Catalunya.

- Brugué Torruella, Quim; Boada Danes, Júlia; Blanco Fillola, Ismael Iván. 2014. «Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas». Revista del CLAD Reforma y Democracia, nº 59, junio, pp 5-34, ISSN 1315-2378.

-Del Canto, Ero; García, Alí; Martínez, Jaime; Uzcátegui, Douglas.2014. «Gestión del conocimiento y uso de las TIC's en la empresa privada y la Administración pública». RAGC, V.2, n. 3, p 1-16.

-Di Paolo, Antonella; Corso, Mariano and Gastaldi, Luca .2010. « Using ICTs in Human Resource Management to Foster Continuous Innovation in Public Administration», Conference Paper see discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/232708821>

-Flippin, Sonia E.2013. «E- learning una estrategia para la formación del capital humano en el sector público», Innotec Gestión, 2013, 5 pp 42-52, ISSN 1688-6607.

-Grandetti, Rita Maria. 2003. «Incorporación de tecnologías a la gestión local ¿capacidad para la gestión relacional?», Revista de Ciencias Sociales (RCS). Vol. IX, nº 2 mayo-agosto 2003, pp 191-204, ISSN 1315-9518.

-iProductivitat les TIC per incrementar el rendiment de les persones. Guies d'innovació i internacionalització. ACCIÓ. Generalitat de Catalunya. Departament d'Innovació, Universitats i Empresa, Barcelona, noviembre 2010.

-Levy, Amir.1986. «Second-order planned change: Definition and conceptualization», Organizational Dynamics, Vol. 15(1): 5–20.

-Longo Martínez, Francisco. 2002. «Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil», Documento elaborado por el BID en el marco de las reuniones del “Diálogo Regional de Política”.

-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-García, 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-García, Juan Ramón, 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-García, 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.

-Márquez-Hechevarría; Yámen Gustavo; Labrada Pino, Irnes; Hechevarría-Leyva, Yoel y Parra-Rodríguez, Lizandra Bárbara. 2014. «El papel de las tecnologías de la información y las comunicaciones en los nuevos escenarios del trabajo», *Ciencias Holguín*. Revista trimestral. Año XX, abril- junio.

- Marcet i Gisbert, Xavier; Sánchez, Carmina; Lasagna, Marcelo. 2013. *Innovación pública: Un modelo de aportación de valor*, Santiago de Chile: RIL Editores bibliodiversidad.

- Mulgan, Geoff.2014. «Innovation in the Public Sector. How can Public Organisations better create, improve and adapt?», Version 1, Nesta.

-Nograšek, Janja and Vintar, Mirko .2014. «E-government and organisational transformation of government: Black box revisited?», *Government Information Quarterly* 31, pp. 108–118.

-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.

-Pérez, Daniel y Dressler, Matthias. 2007. «Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento», *Intangible Capital*, nº 15. Vol.13, pp. 31-59, ene- mar 2007, ISSN 1697-9818(Cod.0075).

-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 IUIOG*, 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*, nº 19, pp. 5/50. doi:10.5354/0717-8980.2012.21177.

-Riascos Erizo, Sandra Cristina y Aguilera Castro, Adriana. 2011. «Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano». *Cuadernos de Administración*. Universidad del Valle. Vol. 27, nº 46, julio-diciembre, pp.141-154

-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, J.I . (ed.), INAP

- Salvador Serna, Miquel y 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 2016: 00-00, ISSN e-2341-4839 <http://dx.doi.org/10.5209/CGAP.52992>

-Salvador y Ramírez (2016): «La innovación pública como proceso: una aproximación conceptual a partir de diferentes experiencias en el ámbito de gestión de recursos humanos en el sector público», VII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas. Construyendo una nueva cultura administrativa: políticas y gestión pública con la ciudadanía. 3 a 5 octubre 2016, Madrid.

- 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

-Agencia de Evaluación y Calidad del Ministerio de Política Territorial y Administración Pública: <http://www.aeval.es>

-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>

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

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

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

Experiencias por orden Tablas:

Ayuntamiento de Vitoria (en línea) (consulta 10 de mayo 2017) Disponible en:

<http://bci.inap.es/material-aplicaci%C3%B3n-de-la-metodolog%C3%ADa-5s-en-vitoria>

Ayuntamiento de Castelldefels (en línea) (consulta 10 de mayo 2017) Disponible en:

http://www.bbp.cat/ficha_completa_diba.php?su_idioma=&on=fora

Ayuntamiento de Madrid (en línea) (consulta 10 de mayo 2017) Disponible en:

<http://corh.diba.cat/> en el apartado bones practiques.

Ayuntamiento de Madrid. (en línea) (consulta: 10 de mayo de 2017). Disponible

Mancomunidad Valle Alagón

<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 de mayo 2017) Disponible en:

<http://bci.inap.es/material-modernizaci%C3%B3n-en-la-gesti%C3%B3n-de-personasdel-ayuntamiento-rivas-vaciamadrid>

Diputación de Jaén (en línea) (consulta 10 de mayo de 2017) Disponible en:

<http://bci.inap.es/material-gesti%C3%B3n-por-competencias-en-la-diputaci%C3%B3nde-ja%C3%A9n>

Ayuntamiento de Leganés (en línea) (consulta: 10 de mayo de 2017). Disponible en:

<http://bci.inap.es/material-lgnscompar-t>

Ayuntamiento Rivas Vaciamadrid. (en línea) (consulta: 10 de mayo de 2016)

Disponible en: <http://bci.inap.es/material-modernizaci%C3%B3n-en-la-gesti%C3%B3n-de-personasdel-ayuntamiento-rivas-vaciamadrid>

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

Disponible en: http://www.bbp.cat/ficha_completa_diba.php?su_idioma=&on=fora

Diputació de Barcelona (en línea) (consulta 10 de mayo de 2017)

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

Región de Murcia (en línea) (consulta 10 de mayo de 2017)

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