

XII Congreso de la AECPA
Euskal Herriko Unibertsitatea - Universidad del País Vasco. 13 al 15 de julio de 2015.

Área V. **Gestión pública y políticas públicas.**

Panel: GT 5.18 **Nuevos enfoques en la gestión pública. Innovación pública, gobierno inteligente y redes sociales para unas administraciones abiertas.**

Título de la ponencia: ¿Del Gobierno Digital al Gobierno Abierto? Iniciativas para transformar la gestión de recursos humanos con un componente tecnológico y cambio institucional.

Autores:

Olga Ramírez Hernández
Doctoranda en el Departamento de Derecho Constitucional,
Ciencia Política y Ciencias de la Administración.
Universitat de Barcelona (UB).
e-mail: oramirhe7@ub.edu ; olgarahe@gmail.com

Miquel Salvador Serna
Departamento de Ciencias Políticas y Sociales
Universitat Pompeu Fabra (UPF)
e-mail: miquel.salvador@upf.edu

Nota biográfica de los autores:

Olga Ramírez es Técnica Superior en la Generalitat de Catalunya, con experiencia RR.HH en sector privado. Licenciada en Economía, Diplomada y Graduada en Relaciones Laborales, Máster en Gestión Pública Avanzada (Premio Extraordinario) en la UB. Recientemente ha publicado: “La influència de la Direcció Pública Professional en la implementació de sistemes d’avaluació de l’acompliment” <http://hdl.handle.net/2445/60131>.

Profesor titular del Departamento de Ciencias Políticas y Sociales de la UPF, Vicedecano de la Facultad de Ciencias Políticas y de la Administración. Su perfil: <http://www.upf.edu/dcpis/es/pdi/professorat/mss.html> y resultados de investigación: <http://argos.upf.edu/CawDOS/jsf/seleccionActividade/seleccionesActividades.jsf?id=84701d79f5a7517b&idio,a=estipo=acti&elmeucv=N>.

Resumen: La ponencia plantea una aportación al debate académico sobre los procesos de cambio institucional a partir de la revisión de experiencias de innovación con un componente tecnológico. Para ello se introducen los conceptos de Gobierno Digital y Gobierno Abierto, así como un marco analítico sobre los procesos de cambio e innovación. La aplicación de dicho marco a dos experiencias vinculadas al ámbito de la gestión de los recursos humanos permite identificar el potencial de incorporar elementos vinculados al Gobierno Abierto para generar cambio institucional. Dicho potencial se asocia al incremento de la transparencia y a la implicación, mediante la participación y la colaboración, de un mayor número de agentes externos.

Palabras clave: Cambio Institucional, Innovación, Gobierno Digital, Gobierno Abierto, Recursos Humanos.

1. INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente la incorporación de una nueva tecnología en las organizaciones públicas se ha asociado a la idea de cambio (cuanto menos potencial). La realidad ha demostrado que en muchas ocasiones, y en buena medida dependiendo del alcance y profundidad de la nueva tecnología, la transformación distaba de alterar los parámetros básicos de la organización. Un ejemplo de ello son las valoraciones otorgadas, aunque no siempre con suficiente evidencia empírica para sustentarlas, al caso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y su asociación al denominado Gobierno Electrónico (y más recientemente al Gobierno Digital). En muchas ocasiones, y éstas sí suelen ilustrarse, las iniciativas llevadas a cabo no han significado mucho más que una mera automatización de procesos, sin generar transformaciones de calado en las Administraciones, especialmente en el funcionamiento interno (dimensión interna) de las mismas.

Más allá de dichos resultados, ha surgido con fuerza el concepto de Gobierno Abierto que pretende ir mucho más allá de la transformación digital para generar nuevos modelos de relación entre las instituciones públicas y la ciudadanía. Por los pilares en que pretende sustentarse pero también por incorporar un componente tecnológico, este nuevo enfoque ha tendido a vincularse al del Gobierno Digital.

A partir de las críticas a los resultados del Gobierno Electrónico o Digital y de los cambios que parecen auspiciarse alrededor del denominado Gobierno Abierto, la ponencia propone un marco analítico para realizar una aproximación a los procesos de transformación de las organizaciones públicas ante los nuevos retos planteados. Para ello se toma como referencia la denominada dimensión interna (referida a las transformaciones en el seno de las Administraciones públicas) y, dentro de esta, un ámbito clave como es la gestión de los recursos humanos. Un ejemplo con el que se propone valorar el potencial de cambio institucional que ofrecen las iniciativas de innovación con un componente tecnológico enmarcadas en los citados planteamientos (Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto).

2. DEL GOBIERNO DIGITAL Y DEL GOBIERNO ABIERTO.

Para valorar la distancia entre lo que se proponía con el denominado Gobierno Digital y sus concreciones más habituales resulta conveniente, en primer lugar, definir el

propio concepto. Siguiendo las definiciones más extendidas (Salvador, 2002; Gascó, 2014; Ramírez-Alujas, 2010), el concepto de Gobierno Electrónico se vincula a la adopción de las TIC por las Administraciones Públicas, creando diferentes vías a través de las que éstas se conectan e interactúan con otras organizaciones y personas, especialmente mediante sus páginas web, pero también a través del correo electrónico, las redes sociales y otras herramientas como el teléfono móvil, los PDA, la vídeo conferencia, intranets privadas, extranets, el cable, las ondas de radio o el satélite (Criado y Ramilo, 2001).

Según una de las definiciones más extendidas (Baum y Di Maio, 2000), el Gobierno Electrónico consiste en *“the continuous optimisation of Government service delivery, citizen participation and governance by transforming internal and external relationships through technology, the Internet and new media”*. Esta definición pone de relieve la importancia de cambio y de las dimensiones donde éste debería producirse, cuestión que se abordará a lo largo de la ponencia.

A partir de estas definiciones pueden identificarse cuatro dimensiones del Gobierno Electrónico, atendiendo a dónde se ubican los cambios esperados (Salvador, 2007):

1.-Dimensión externa. Se refiere al desarrollo de nuevas interfaces de contacto entre el gobierno y la sociedad (ciudadanía, entidades sociales, empresas), combinando contenidos vinculados a la información, la prestación de servicios o el fomento de la participación. En la dimensión externa se han registrado avances significativos, reflejados en páginas web con mayores niveles de interactividad o con aplicaciones móviles que facilitan el intercambio con la ciudadanía, con una importante presencia de contenidos vinculados a ofrecer y canalizar información y documentación sobre la actividad gubernamental y administrativa y a ofrecer diferentes trámites en línea. Un ejemplo de ello son las redes sociales (Criado & Rojas, 2013) y su plasmación en la presencia de organismos públicos en diferentes plataformas.

2.-Dimensión de promoción. Para potenciar la cohesión social y reducir la fractura digital por parte de la ciudadanía y del resto de agente sociales. Esta dimensión se relaciona tanto con la promoción de infraestructuras para facilitar el acceso como con la promoción de la cultura de las TIC facilitando recursos para optimizar su utilización.

La dimensión de promoción, con ejemplos que van desde la evolución de los denominados telecentros hasta iniciativas más actuales como el proyecto Sparklab un laboratorio de innovación e inclusión social que pretende impulsar la implicación

multisectorial y optimizar los usos de las tecnologías móviles (<http://www.telecentre.org/sparklab/>).

3.-Dimensión en red del Gobierno Digital o relacional, consiste en facilitar el establecimiento de plataformas de relación y colaboración para el intercambio de información y recursos entre administraciones (*Government to Government o G2G*) o entre administraciones y otro tipo de actores vinculados a la prestación de servicios públicos o que participan en su gestión (*Government to Partners o G2P*) y entre administraciones y empresas (*Government to Business*). En estas relaciones, asociadas al concepto de interoperabilidad, se utilizan metodologías y estándares de común aplicación a todos los organismos involucrados siendo muy importante en este caso la seguridad en el acceso a los sistemas y aplicaciones utilizados (Naser& Concha; 2011) Los avances en esta dimensión implican eliminar procesos, reestructurar otros e innovar en los servicios prestados, es decir transformaciones de calado que suelen comportar cambios en la manera de pensar, actuar y de compartir la información de los agentes implicados.

4.-Dimensión interna. Se refiere a los procesos de transformación en las dinámicas internas de funcionamiento de las organizaciones públicas, incidiendo en aspectos tales como la redefinición de estructuras –en lo que atañe a la divisionalización y coordinación del trabajo-, la gestión por procesos y procedimientos y, especialmente, los recursos humanos –incluyendo desde los mecanismos operativos para su gestión pero también su incidencia en la comunicación y la implicación de los profesionales-.

En la dimensión interna se han volcado importantes esfuerzos tanto a nivel presupuestario como humano, con importantes avances en cuanto a la automatización de procesos y gestión de flujos de información. Buena parte de las mejoras de procesos vinculados a la oferta de trámites en línea responden (o deberían) a avances en esta dimensión. Pero en buena parte de los casos las transformaciones registradas resultan ser menos profundas de lo que se pretendía, sin conseguir cambios internos que incidan en los valores, la cultura organizativa, los comportamientos existentes o las lógicas de funcionamiento efectivo de la organización (Criado, Ramilo y Salvador, 2002; Ramírez-Alujas, 2010;Naser& Concha, 2011).

El desarrollo de Gobierno Electrónico ha registrado avances desiguales en las cuatro dimensiones citadas. En definitiva, y como apunta Heeks, “*many e-Government projects fail to deliver their promises in terms of specific outcomes*” (citado por Luna & Gil, 2011:329).

Con independencia de dichos resultados, desde el ámbito político pero también desde el ámbito académico, ha surgido con fuerza el concepto de Gobierno Abierto. Aunque, tampoco existe un consenso en cuanto a su definición, sí hay cierta convergencia en cuanto a las tres dimensiones en los que se articula (Gascó, 2014):

- Transparencia. Asociada a facilitar datos pero también explicaciones de la acción de gobierno, incluyendo la apertura de datos compatibles y reutilizables, que permitan conocer y controlar el funcionamiento de las instituciones públicas. Esta dimensión se vincula directamente a la rendición de cuentas o accountability (Gascó, 2014; Cruz-Rubio, 2014). Este acceso a la información se impulsa mediante la existencia de leyes que lo regulan, distinguiéndose las de transparencia, que obligan a las administraciones públicas a responder consultas o demandas ciudadanas de información, y leyes de acceso a la información, que van más allá y regulan la puesta a disposición de información relevante sin que medie una solicitud externa (siendo las más efectivas en términos de transparencia).
- Participación. Implicación de la ciudadanía, empresas, asociaciones y profesionales en la definición, creación, prestación y evaluación de políticas y servicios públicos. Como dice Calderón (2014) internet transforma la participación, permite a un ciudadano contactar de forma directa con sus gobernantes y a estos consultar permanentemente a la ciudadanía sobre las políticas. El uso de internet y de las redes sociales hace surgir una nueva participación que difiere de la tradicional, apareciendo nuevos retos y oportunidades lo que exige que las administraciones públicas deban asumir esta situación redefiniendo su funcionamiento y replanteando la forma de hacer las cosas, para poder responder a las expectativas de la sociedad.
- Colaboración. Referida al trabajo conjunto y transversal entre diferentes tipos de actores dentro y fuera de la Administración, incluyendo actuaciones que comprenden iniciativas de interoperabilidad, innovación social y de coproducción (Gascó, 2014). Al relacionarse con la coproducción de servicios, por tanto la colaboración requiere la asunción de responsabilidad activa y constante por parte de los diferentes actores que participan.

Gascó (2014: 19) indica que: *“Puede definirse el Gobierno Abierto, como un modelo de gobierno que persigue maximizar el valor público promoviendo la transparencia y rendición de cuentas y la participación y la colaboración, y través de un uso intensivo de la tecnología, apostado por el co-gobierno, y en este sentido, instaurando una manera de gobernar de forma más dialogante con mayor equilibrio entre el poder de los gobiernos y de los gobernados, lo que implica dar voz a una ciudadanía corresponsable”*.

Pero más allá de estas definiciones, y para vincular su impacto potencial como elementos de transformación e innovación en las organizaciones públicas, resulta conveniente incorporar un modelo analítico que permita sustentar el análisis propuesto.

3. MARCO ANALÍTICO

Para el análisis de los procesos de transformación que se plantean desde los modelos del Gobierno Digital y desde el Gobierno Abierto resulta conveniente precisar su alcance y su enfoque. En determinadas definiciones y en más de una concreción de los mismos parecen apuntarse matices importantes, especialmente en el calado de los cambios propuestos. Si habitualmente las aproximaciones realizadas al Gobierno Digital han tendido a situarse más en una esfera técnica o profesional, enfatizando aspectos como la provisión de servicios o la interoperabilidad (pero también la participación y la democracia electrónica), en el Gobierno Abierto el énfasis se sitúa en el terreno más político e institucional, de modelo de relación del Gobierno con la ciudadanía (y más allá de la tecnología).

Sin entrar a valorar determinados indicadores agregados sobre los avances registrados en las diferentes dimensiones del Gobierno Digital, como las comentadas en el apartado anterior, o la incardinación efectiva de las dimensiones del Gobierno Abierto que se han desarrollado, se propone centrar la atención, en los conceptos que se asocian a su incorporación y los factores que pueden incrementar su capacidad de incidencia en las organizaciones públicas.

Siguiendo dicho argumento, el concepto en el que se propone centrar la atención es el de innovación con un componente tecnológico, que se plantea asociar al concepto de cambio institucional, esto es, de transformación y reequilibrio del conjunto de valores, normas, reglas, rutinas y procesos que estructuran las relaciones entre los agentes implicados en una organización o ámbito de actuación pública, estableciendo los

parámetros de aquello que se considera aceptable a partir de las relaciones entre roles a seguir y situaciones definidas (March y Olsen, 1989; Thelen y Steinmo, 1992).

3.1. Sobre la innovación y cambio institucional...

En una primera aproximación, se puede definir el concepto de innovación como una idea nueva en un determinado contexto organizativo que se implementa transformando la realidad existente, introduciendo cambios y produciendo necesariamente un impacto (Ballart, 2001).

Pero al no existir un consenso sobre la definición más concreta, y ante la diversidad de propuestas realizadas desde ámbitos como la consultoría, las propias instituciones públicas o la academia, resulta conveniente destacar los rasgos básicos que permiten caracterizar el concepto de innovación.

Considerando el objeto de estudio de la ponencia (la innovación con un componente tecnológico), y a partir de las aportaciones realizadas por diversos autores (Ramírez-Alujas, 2012; Wiredu, 2012), se pueden destacar una serie rasgos característicos del concepto de innovación en su aplicación al ámbito público. Entre los mismos cabe destacar cuestiones como su carácter de **novedad** (como mínimo en el contexto considerado), su **implementación** o puesta en práctica (para trascender de un plano meramente declarativo) o su vinculación a un **impacto** (que se supone positivo, en clave de generación de valor público).

En la línea de vincular el concepto al de cambio institucional resultan claves dos características adicionales que la literatura asocia a la innovación:

La primera característica es la existencia de cierto grado de **riesgo e incertidumbre**, según el tipo y alcance de la innovación, en especial por sus implicaciones en cuanto a la alteración de las estructuras, dinámicas de actuación y, especialmente, de la distribución del poder entre los diferentes actores. En relación a esta idea cabe recuperar la distinción que recoge Lanzara (1999), entre estrategias de exploración de nuevas alternativas y explotación de las instituciones vigentes. La exploración de nuevos equilibrios entre valores, normas, reglas y procesos requiere que los actores dirijan una gran parte de sus esfuerzos a la investigación activa, mientras que la explotación de las instituciones ya creadas, por el contrario, se caracteriza por la refinación y el perfeccionamiento de las instituciones disponibles. Se contraponen así una actitud de experimentación, propensión al riesgo, inventiva y disponibilidad para

afrontar la incertidumbre, a una actitud más conservadora, con aversión al riesgo y a la toma de decisiones.

Las estrategias de exploración generan variabilidad, con unos costos de experimentación altos que deben afrontarse en el corto plazo, mientras que los beneficios obtenidos pueden ser mínimos y habitualmente en el medio o largo plazo. En este sentido, el desarrollo de estrategias de exploración requiere de un apoyo continuado y estable, tanto desde la dirección política como a través de un liderazgo dinamizador que mantenga el impulso necesario para la consecución de resultados. Las estrategias de explotación, por el contrario, exigen menor inversión en la medida que parten de unos referentes ya contrastados, que se proponen mejorar tan solo de forma incremental. A través de estos procesos se consiguen respuestas rápidas, a corto plazo, y con menos riesgo que en el caso anterior. También es menor el apoyo necesario por parte de las esferas política y directiva, en la medida que se asuman como “legitimados” los resultados auspiciados por las instituciones vigentes que se toman como referente.

La segunda característica a destacar es la existencia de un **cambio**. En la literatura sobre el impacto de las tecnologías una de las cuestiones recurrentes es su contribución al cambio (Pollit, 2011) y más concretamente a la transformación organizativa (Nogrsek y Vintar, 2014, Cha y Cha, 2014), aunque con diferente alcance y profundidad.

Cabe diferenciar cambio institucional y cambio organizativo apelando a la propia diferencia entre instituciones y organizaciones. En la obra de G. Peters (1999) sobre los diferentes enfoques neoinstitucionalistas se plantea la distinción “*organizations are formed to participate within the “institutional environment” (...) created by entities such as markets and political systems. For example, firms are created to play within the framework created by a market, in fit the rules (formal or informal) of the market change, then the firms must also change*” (1999: 106).

Atendiendo a dichas interacciones se considera oportuno incorporar diversos conceptos provenientes de la teoría de la organización relacionados con el cambio organizativo y, en especial, sobre su alcance, para vincularlos al cambio institucional.

Para situar la cuestión del alcance del cambio organizativo resulta sugerente considerar la distinción entre cambios de primer y segundo orden. Levy (1986) plantea la distinción asociando los primeros a transformaciones incrementales, básicamente

de carácter cuantitativo, reversibles, adaptadas a la lógica y racionalidad vigente en la organización y que no alteran la visión ni el paradigma vigente. Los cambios de segundo orden serían los de carácter más radical, multidimensional (inciden en diferentes dimensiones organizativas como los procesos, las estructuras, las personas, etc.) y multinivel, esencialmente de contenido cualitativo, que introducen nuevas direcciones, que se apuntan como irreversibles, y que comportan una nueva visión y un nuevo paradigma organizativo. Los cambios organizativos de segundo orden se aproximan más claramente al escenario del cambio institucional.

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. Una contraposición asimilable a la que Cha y Cha plantean entre “*emergent continuous change*” y “*planned discontinuous change*”, para destacar, de acuerdo con Orlikowski, que “*information technologies-enabled organizational transformation is emergent rather than planned and suggested that ongoing adaptations and adjustments are the essence of information technologies-enabled organizational transformation*” (2014: 119).

La cuestión del alcance del cambio organizativo puede complementarse con su caracterización en términos de profundidad y naturaleza, asociada a los dos referentes antes citados 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 y se interpretarían en términos de “mejora” (según el modelo de Davenport), 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”, tal y como se definen en el modelo de Davenport. 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.

Cabe matizar algunas de las categorías esbozadas en el modelo de Nograšek y Vintar (2014) que integra los aportes de Levy (1986) y Davenport (1993) al relacionarlo con los conceptos del neoinstitucionalismo. Por un lado, los cambios de primer orden, a pesar de situarse en el nivel de puesto de trabajo e incidir tan solo en alguna (o unas pocas) dimensiones, pueden estar estableciendo las bases para un cambio de mayor calado que conduzca a transformaciones de carácter más integral que incidan en el conjunto de la organización e, incluso, en su modelo de relación con otras (nivel inter-organizativo). Como indica Scholl, “*a long series of first-order changes results in a second-order change*” (2005: 5) o, en otros términos, “*small, continuous morphing, increased simultaneously across units, can accumulate and create substantial transformation within an organization*” (Cha y Cha, 2014: 117). Por el contrario, también cambios que inciden en todas las dimensiones (siguiendo el eje de la naturaleza del cambio) pueden limitarse a ajustes incrementales (en clave de isomorfismo institucional) que no supongan alteraciones significativas de la visión o del paradigma vigente (en términos de Levy).

Pero más allá de estas matizaciones, y recuperando la definición esbozada, 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.

3.2. Innovación, cambio institucional y tecnología.

Aunque en 2011 Christopher Pollit proponía el sugerente artículo “*Technological Change: a central yet neglected feature of public administration*”, el despliegue de investigaciones vinculadas al potencial transformador de la incorporación de tecnología en las organizaciones públicas ha tendido a generar lo que Nograšek y Vintar (2014) denominan visiones optimistas y visiones escépticas. Si las primeras atribuyen al factor tecnológico un potencial de cambio radical en las estructuras burocráticas, las segundas argumentan que actualmente existe tan solo una limitada evidencia sobre la efectividad de dicho potencial transformador (Kramer y King, 2006). En todo caso, para valorar el impacto debería tenerse en cuenta que la introducción de

las TIC en la Administración pública *“is a social intervention in a policy network, which influences the position, interests, values and (information) domains of the actors involved”* (Bekkers y Homburg, 2005: 9).

La introducción de las TIC en unas organizaciones públicas inspiradas en el modelo burocrático pero en las que se han introducido componentes del enfoque de la Nueva Gestión Pública, han tendido a potenciar la autonomía de la denominada burocracia de contacto pero complementándola con un incremento de la estandarización de procesos por parte de los órganos centrales, en los que algunos autores denominan “infocracia” (Snellen, 2004; Bovens y Zouridis, 2002). Esta acepción supondría, de hecho, mejoras incrementales que no alteran de forma significativa el funcionamiento de la organización, esto es, las instituciones que definen su dinámica de actuación.

A modo de ejemplo, una de las razones atribuidas al limitado impacto de determinadas transformaciones llevadas a cabo hasta ahora en los sistemas de gestión de recursos humanos que se han asociado al Gobierno Digital, ha sido la poca incorporación de la transparencia, la apertura de datos, la participación y la colaboración de otros actores implicados. Ello ha propiciado que dichas reformas se concibiesen como meros cambios técnicos sin plantear realmente un cambio institucional.

Brugué, Boada y Blanco (2013) apuntan que la innovación depende de un modelo organizativo que propicie la generación colectiva de conocimiento y para ello es necesario afrontar cambios institucionales, puesto que entra en contradicción con un modelo de administración pública rígido, jerárquico, que opera de forma vertical. Una transformación de estas características que supone modificar tanto la cultura organizativa como el modelo de gestión. En dicho proceso resulta clave el liderazgo político capaz de superar las resistencias pero también un liderazgo técnico que contribuya a generar un ambiente favorable a la innovación a través de la implicación de las personas que integran la organización.

De hecho el cambio más significativo parece que se apunta al asociar la utilización de las TIC para modificar las relaciones entre políticos, administración y ciudadanía (que ya aparece en las definiciones de Gobierno Digital pero que se potencia en el concepto de Gobierno Abierto), especialmente en la medida que puede incorporar a nuevos agentes en los procesos de definición, diseño, implementación y evaluación de la actuación pública. Pero ello dependerá, en buena medida, tanto del ámbito sectorial o área de actuación pública como del tipo de función pública a desarrollar en la misma. En otros términos, el modelo de relación y equilibrio entre agentes variará de forma

significativa según se plantee en el área de políticas medioambientales, promoción económica o asistencia social, como si se plantea, dentro de cada una de estas áreas, en términos de regulación, de desarrollo de políticas públicas o de prestación de servicios (directa o indirectamente). En buena medida ello puede asociarse tanto a la presencia de diferentes actores como, y especialmente, a la existencia de diferentes arreglos institucionales en cada uno de los ámbitos considerados.

4. EXPERIENCIAS A CONSIDERAR

Para ilustrar los procesos de cambio con un componente tecnológico que parecen auspiciarse alrededor del Gobierno Digital y del Gobierno Abierto, considerando el concepto de innovación y de cambio institucional, se propone el estudio de diferentes experiencias vinculadas a la gestión de recursos humanos en las organizaciones públicas.

Se considera que el ámbito de gestión de recursos humanos es un aspecto clave para conseguir verdaderas transformaciones en las instituciones públicas que se mantengan estables más allá de las meras automatizaciones de procesos. Además resulta ser un ámbito que por su complejidad permite ilustrar las dificultades para generar cambios institucionales.

Para aplicar el marco analítico se propone analizar dos experiencias que combinan diversas características asociadas a la innovación tal y como se ha definido, como por ejemplo la idea de cambio, de novedad y de implementación. Las dos experiencias seleccionadas son la Comunidad de Recursos Humanos de la Diputació de Barcelona (CORH) e Innogent del Departament de Governació i Relacions Institucionals de la Generalitat de Catalunya.

La técnicas que se han utilizado para recabar y analizar la información de las dos experiencias de cambio en gestión de recursos humanos son esencialmente cualitativas, combinando análisis documental con el seguimiento de las dos experiencias mediante contactos directos con las personas responsables de ambos proyectos.

4.1. La CORH e Innogent

La CORH es un programa transversal en torno a tres conceptos básicos, la gestión del conocimiento, el trabajo en red y la gestión de los recursos humanos en las Administraciones Públicas. El objetivo es impulsar un proyecto de relación creando

una red presencial y virtual para compartir conocimiento y dotar de herramientas para tomar decisiones a los jefes de recursos humanos.

Innogen es un proyecto creado dentro de la línea de actuación del Plan de Reforma de la Administración para la transformación de la gestión de los recursos humanos basándose en la profesionalidad, el reconocimiento y la responsabilidad a través del diseño y puesta en marcha de un plan corporativo de fomento de la innovación fundamentado en la gestión del talento.

ELEMENTOS DEL PROYECTO	CORH	INNOGENT
CREACIÓN	Concebido a finales de 2003.Implementado en marzo 2005	Se enmarca en el Plan de Reforma de la Administración de la Generalitat de Catalunya y de su sector público acordado el 3 de junio de 2014 (Eje 6.Innovación y Talento). Implementado en Julio 2014
NECESIDAD A LA QUE RESPONDE	Crear un espacio para los agentes relacionados con la gestión de recursos humanos para intercambiar conocimientos y experiencias.	Crear un espacio para fomentar la innovación en el sector público
DEFINICIÓN	<p>Plataforma de profesionales del sector público para impulsar el desarrollo y <i>know how</i> de la gestión de recursos humanos en las administraciones públicas a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Intercambio experiencias sobre procesos de trabajo relacionados con la gestión de personal. ➤ Homogeneización y mejora prácticas gestión personal. ➤ Investigación especializada sociedad conocimiento. <p>Para responder a falta de alianzas entre responsables recursos humanos en el mundo local</p>	Grupo colaborativo, interdisciplinar e interdepartamental formado por profesionales de la Administración de la Generalitat de Catalunya para promover, detectar y poner en valor prácticas innovadoras en el funcionamiento de la administración.
INSTRUMENTOS	<p>Un espacio virtual y un espacio presencial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio virtual con los siguientes apartados: <ul style="list-style-type: none"> ➤ CORH, qué quién, dónde, cómo, cuantos. ➤ Recopilatorio de bibliografía ➤ Legal, normativa en materia de gestión de personal. ➤ Comunicaciones: foro, blog, twiter, linkedin y listas de distribución. ➤ Herramientas de trabajo (guía de procedimientos, de puestos de trabajo, indicadores de gestión, etc). ➤ Comparando, datos comparativos de absentismo, dotación de efectivos, etc ➤ Recursos, (buenas prácticas, convenios colectivos, etc). ➤ Xarxa CORH. ➤ Otros. 	<p>Estructuración en dos niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - InnoBase: núcleo permanente que define y diseña estrategias y mecanismos para promover la innovación (observatorio de innovación, formación en técnicas creativas, jornadas, acciones y actos de reflexión sobre la creatividad e innovación, colaboración con otras entidades y grupos integrando aportaciones de InnoXarxa y otros agentes públicos o privados) - InnoXarxa: grupo conector entre los Departamentos de la Generalitat de Catalunya e InnoBase para detectar prácticas innovadoras. Los miembros han de ser referentes departamentales en innovación, sensibilizar sobre esta cuestión y la mejora continua, valorar propuestas, proponer indicadores de impactos de políticas sobre la ciudadanía, motivar prácticas innovadoras, etc.

	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio presencial, compuesto por 7 grupos de trabajo, reuniones trimestrales para compartir información, conocimiento y herramientas de trabajo. Se redacta un acta de los temas tratados, de los acuerdos se da acceso en el espacio virtual. 	<p>Tres ejes interrelacionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Talento.-fomentar el intercambio de ideas. • Gestión del conocimiento.-aumentar el compromiso de las personas y su motivación, fomentado nuevos estilos de liderazgo y trabajo colaborativo a través de la web, cursos, compartiendo aprendizajes, reflexionando sobre nuevas prácticas y experiencias, participación, redes expertos. etc. • Gestión de la innovación.- fomentar directamente aportaciones innovadoras sin el filtro de origen valorando todas las ideas por igual a través de un canal (Innoteca).
PROCESOS	Estratégicos, Operativos y de Apoyo.	La forma de trabajar: Plenaria o de forma limitada (InnoBAse) Grupos de Trabajo
ACTORES	<p>Se impulsa desde la “Oficina de Projectes Transversals y de Recolzament a la Gestió” que forma parte de la “Gerència d’Assistència al Govern Local” del Àrea de Presidència de la Diputació de Barcelona.</p> <p>Se distinguen tres categorías de actores implicados en el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miembros: Todos los profesionales adscritos a áreas de gestión de personal en entidades locales de la provincia de Barcelona (616). • Socios:70 responsables de áreas de recursos humanos de ayuntamientos de más de 12.000 habitantes) • Invitados: Todos los profesionales del sector público adscritos a áreas de gestión recursos humanos o entre cuyas funciones está gestión de personal o que estén interesados en compartir y conocer recursos(1.029) 	<p>Se impulsa desde el “Àrea d’Anàlisi, Planificació i Avaluació dels Recursos Humans” de la Secretaria d’Administració i Funció Pública del Departament de Governació i Relacions Institucionals de la Generalitat de Catalunya.</p> <p>Se dirige a todas los empleados de la Generalitat de Catalunya</p>

5. ¿CAMBIO INSTITUCIONAL EN CIERNES?

Para contrastar hasta qué punto las dos experiencias de gestión de recursos humanos constituyen un cambio institucional se propone su relectura a partir del marco analítico considerado.

5.1. La CORH

La CORH institucionalizó una relación informal que existía previamente entre los directivos de recursos humanos de los ayuntamientos de la provincia de Barcelona, pero aportando un nuevo impulso, un nuevo concepto y nuevos instrumentos. Entre los cambios generados cabe destacar la creación de una red presencial y virtual para la gestión del conocimiento en el ámbito de los recursos humanos de la Administración pública, dando respuesta a una necesidad latente.

Para ello se utilizaron las tecnologías de la información y la comunicación, por lo que cabría asociar el caso al Gobierno Digital, y en especial, a las dimensiones interna y relacional. Sin embargo, por el enfoque de transparencia, participación de los miembros y por la lógica de colaboración orientada a generar aprendizaje y recursos compartidos, se estima oportuno atribuir a la CORH componentes propios del Gobierno Abierto (aunque circunscritos a las tres categorías de actores a los que se da acceso a los distintos espacios).

Se trata de una estrategia de exploración, en tanto que implicaba nuevas fórmulas de relación e intercambio pero, especialmente, de generación de conocimiento a partir de un proceso colaborativo. Ello requería de un apoyo de la dirección política (de las diferentes organizaciones implicadas) pero además, y especialmente, de un liderazgo e implicación directiva y técnica para su implementación.

Siguiendo el marco analítico, la CORH planteaba una transformación que puede ubicarse en un escenario de cambio de segundo orden, puesto que aporta una nueva visión de la relación entre los profesionales vinculados a la gestión de los recursos humanos que dejan de actuar de forma aislada e individual dentro de su organización para pasar a compartir conocimiento y decisiones y generar recursos reutilizables que comparten en el espacio virtual en una lógica interorganizativa. Para ello se crean grupos de trabajo y dinámicas de aprendizaje basados en la colaboración, con mayores grados de apertura que facilitan nuevos escenarios de innovación. Por ello se pueden considerar la CORH como un cambio cualitativo y radical de carácter multidimensional que comporta una nueva visión de los recursos humanos, una gestión conjunta y, en definitiva, la bases para la generación de un nuevo paradigma.

Respecto a la profundidad y naturaleza el cambio que se genera, la CORH combina la labor de tres tipos de participantes, los miembros, los socios y los invitados, tal como indicamos al describir el proyecto. Aunque inicialmente se trata de una comunidad integrada por profesionales de recursos humanos de los Ayuntamientos de la provincia de Barcelona, en una segunda instancia se abre a otros profesionales vinculados al ámbito, provenientes del sector público y privado. Una transformación asociada al nivel organizativo e interorganizativo, vinculada como se ha comentado anteriormente, a cambios de segundo orden que son los que pueden dar lugar con más probabilidad a innovación y cambio institucional.

Por todo ello la CORH puede considerarse una innovación en tanto que implica una novedad en su contexto, en especial por su enfoque y alcance, por llegar a

implementarse a través de los instrumentos y dinámicas comentados, y por generar impacto en los miembros de la comunidad, tanto en términos de aprendizajes y recursos. Puede considerarse que la experiencia genera valor público al incrementar las capacidades institucionales de gestión de recursos humanos y fortalecer el rol de las unidades de este ámbito clave de la gestión pública.

5.2. Innogent

Innogent se crea a través de un nuevo modelo de relación que pretende incorporar al empleado público en el proceso de transformación de la administración, diseñando un plan de fomento de la innovación que se fundamenta en la perspectiva de la gestión del talento, que propicia el intercambio de ideas, el pensamiento crítico y las buenas prácticas, todo ello sin tener en cuenta la posición que ocupan las personas en la organización sin un filtro en origen.

Para ello la iniciativa incorpora un componente tecnológico pero, más allá del Gobierno Digital, plantea nuevos escenarios de actuación para dar respuesta a aspectos como la transparencia, la apertura de datos, el seguimiento, la evaluación y la redefinición de actuaciones. Se facilita el acceso a todos los empleados públicos a un canal virtual como herramienta de fomento de la cultura innovadora y de aprendizaje mutuo de forma directa (eludiendo jerarquías para priorizar las ideas). Por todo ello se puede asociarse a Innogent a componentes propios de Gobierno Abierto. Aunque el proyecto se circunscribe a los empleados del sector público de la Generalitat de Catalunya, también se da cabida a la participación de agentes externos, públicos y privados, en una segunda instancia.

Se trata de una estrategia de exploración, en tanto que supone nuevas formas de relación así como de intercambio de ideas y reflexiones entre el personal público, dentro de un nuevo modelo de gestión de personal y dirección de la Administración basado en la profesionalidad, el reconocimiento y la responsabilidad. Todo ello requería de apoyo de la dirección política a través del acuerdo en junio de 2014 con el plan de reforma de la Administración y, especialmente, de un liderazgo e implicación directiva y técnica para la implementación real de un plan corporativo de fomento de la innovación.

Siguiendo el marco analítico, Innogent planteaba una transformación en un escenario de segundo orden, en cuanto que aporta una nueva visión del principio de jerarquía de la institución “función pública”, fomentando las ideas innovadoras con irrelevancia de la

posición de la persona en la organización respecto al valor de sus aportaciones. Así mismo, los empleados públicos aportan estas ideas directamente, sin pasar por los mandos intermedios, a través de un canal puesto a su disposición. Se puede considerar Innogent como un cambio cualitativo y radical, que comporta una nueva visión de la institución de la función pública y de los recursos humanos.

Respecto a la profundidad y naturaleza del cambio que se genera, Innogent fomenta encuentros e intercambios de ideas entre personas de diferentes Departamentos de la Generalitat de Catalunya tanto presencialmente, en cursos y jornadas, como virtualmente, así como apertura a redes de expertos y otros colaboradores del ámbito público y privado. Por todo ello, puede considerarse una transformación tanto organizativa como interorganizativa, asociada más a cambios de segundo orden que propiciarán con más probabilidad la innovación y el cambio institucional.

Innogent, puede conceptualizarse como una innovación, implica una novedad por su enfoque disruptivo y el planteamiento de nuevos escenarios de actuación, a través de los instrumentos y las dinámicas mencionadas anteriormente, generando impactos en el sector público en cuanto a aprendizajes y cultura organizativa. Esta experiencia aporta valor público, al reconocer las aportaciones de los empleados públicos, implicarlos de forma activa y mejorar su motivación.

6. CONCLUSIONES

La relectura de los dos estudios de caso a partir del marco analítico permite destacar diferentes elementos transversales que se proponen como aportación a la cuestión planteada inicialmente: las experiencias de innovación con un componente tecnológico que incorporen elementos del Gobierno Abierto tienen un mayor potencial de cambio institucional, incluso en un ámbito interno como el de la gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas.

1.- Un primer aspecto a considerar en las iniciativas de cambio analizadas es cómo cada una de ellas, además del componente tecnológico, incorpora una determinada acepción de Gobierno Abierto o, cuanto menos, algún componente asimilable al mismo. En otros términos, aunque tanto la CORH como Innogent podrían clasificarse en términos de Gobierno Digital, tanto en la dimensión interna como en la relacional (especialmente CORH), tanto su enfoque como su contenido permiten interpretarlas

en términos de Gobierno Abierto. En ambas experiencias se avanza en transparencia y también en participación y colaboración, pero restringida a entornos profesionales vinculados a las organizaciones públicas. ¿Puede considerarse en este caso también Gobierno Abierto? Se responde afirmativamente en la medida que la acepción de Gobierno Abierto se materializa ofreciendo espacios de transparencia, participación y colaboración a colectivos de diferentes ámbitos organizativos (o de diferentes organizaciones) sin mediar estructuras ni jerarquías. La combinación de dichos espacios con procesos de trabajo y mecanismos que facilitan la combinación de los tres componentes del Gobierno Abierto avalan la acepción del mismo en las dos experiencias consideradas.

2.- En las experiencias analizadas de la CORH e Innogent se observa que el cambio institucional se plantea vinculando iniciativas con un componente tecnológico y elementos propios del Gobierno Abierto (en los términos apuntados anteriormente), destacando en ambos casos la incorporación de múltiples actores en los procesos de aprendizaje e impulso de transformaciones, además de incidir en el modelo de relaciones entre ellos.

3.- A partir del marco analítico, los factores destacados de ambas experiencias en relación a los procesos de innovación son:

- La incorporación de herramientas como la planificación, que aparece en ambos casos de forma clara, tanto a nivel de contexto (vinculando las mismas a contextos de transformación impulsados a nivel de Diputación de Barcelona y de Generalitat de Catalunya) como a nivel de la propia experiencia (incluyendo el diagnóstico de situación de partida y el establecimiento de líneas de desarrollo de las actuaciones que se impulsan).
- Apoyar la introducción del cambio mediante la implementación de medidas concretas. En el caso de las experiencias seleccionadas los instrumentos utilizados han combinado el espacio presencial (con encuentros de los socios de la CORH, jornadas de presentación y de formación de Innogent) con el espacio virtual (con plataformas webs, foros, redes sociales, grupos de trabajo, entre otros). Uno de los factores clave en lo que atañe a experiencias de recursos humanos es la comunicación interna sobre el proyecto y su grado de desarrollo, que puede favorecer la generación de espacios de aprendizaje e innovación. No existe sin embargo una clara línea de comunicación externa y,

además, la comunicación interna en el caso de Innogent presenta ciertas dificultades atendiendo a las dimensiones y complejidad de la Administración de la Generalitat de Catalunya a la que se dirige.

- Liderazgo directivo y técnico (personas innovadoras) para transformar el ámbito interno de la organización, contando con el apoyo político. En ambas experiencias, tanto en la CORH como en Innogent, ha existido un claro liderazgo directivo y profesional, así como la creencia política de la necesidad de transformar la administración en este ámbito. En ambos casos resulta clave la composición del equipo impulsor y dinamizador de la iniciativa, tanto a nivel de capacitación como de actitudes y motivación para generar un clima favorable en los miembros de las comunidades a las que se dirigen. De hecho los verdaderos resultados de ambas experiencias son críticamente dependientes del perfil y de la implicación efectiva de los miembros de las comunidades de profesionales a las que se dirigen. Los altos índices de rotación de determinados puestos directivos y técnicos de los ayuntamientos implicados directamente –nivel de miembros- de la CORH o la coyuntura de las políticas de recursos humanos de la Generalitat de Catalunya y la diversidad de perfiles a los que se dirige Innogent, determinan tanto sus logros como su impacto real en términos de cambio institucional.
- En ambos casos se apuesta decididamente por realizar cambios en la cultura organizativa y en las reglas del juego, a través de la construcción de nuevas visiones respecto a la forma de trabajar y de relacionarse entre los actores implicados. En el caso de la CORH mediante institucionalización de las dinámicas de relación, aprendizaje e intercambio de recursos entre los gestores de recursos humanos. En el caso de Innogent, a través de la apuesta por crear un ecosistema de innovación, donde se valoran todas las ideas innovadoras con independencia de la categoría profesional de las personas que las proponen, eludiendo el principio de jerarquía propio de la institución “función pública”.
- Ambas experiencias plantean su estrategia en escenarios de cambio de segundo orden, es decir, cambios interorganizativos que superan las fronteras tradicionales de cada unidad u organización. En el caso de la CORH a través de la implicación de diferentes Ayuntamientos pero también, en las categorías de miembros e invitados, abriendo la interacción a otros actores públicos y

privados. En el caso de Innogent, superando las habituales divisiones de Departamentos pero incorporando también a otros actores públicos y privados. Ello debería implicar cambios en las estructuras, los procesos y las personas, es decir, cambios multidimensionales que comportan una nueva visión organizativa, y que se pueden caracterizar como cambio institucional.

De las experiencias analizadas, las conclusiones preliminares conducen a apuntar que las iniciativas de cambio en materia de recursos humanos que incorporan elementos de Gobierno Abierto pueden facilitar a priori cambios institucionales. Un escenario de cambio que se basa, en buena medida, en la incorporación nuevos agentes que aportan presión para generar una nueva visión organizativa y un cambio institucional. Así mismo, el cambio interno en las organizaciones resulta fundamental para poder implementar transformaciones innovadoras en las administraciones públicas. Y para ello se requieren de nuevos perfiles profesionales con nuevas capacidades y actitudes para afrontar los retos que se plantean a las Administraciones públicas, lo que otorga al ámbito de recursos humanos un papel clave en el proceso de transformación.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Ballart, X. 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*. Editorial Díaz de Santos, Madrid
- Bekkers, V. and V. Homburg (eds.). 2005. *The Information Ecology of e-Government*. Amsterdam: IOS Press.
- Bovens, M. and Zouridis, S. 2002. "From Street-Level to System-Level Bureaucracies: How Information and Communication Technology is Transforming Administrative Discretion and Constitutional Control", *Public Administration Review*, March/April No. 2, S. pp. 174-184.
- Brugué, Q; Boada; J. & Blanco, I.I. 2013. *Els motors de la innovació a l'Administració pública*. Estudis de recerca digital EAPC. Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- Calderón, C. 2014. "Participación: ¿Dónde está el ciudadano?", en Calderón, C. (coord.): *Guía práctica para abrir Gobiernos. Manual de "Open Government" para Gobernantes y Ciudadanos*. Goberna América Latina. Escuela de Política y Alto Gobierno. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, Madrid.
- Criado Grande, J.I; Ramilo Araujo, M; Salvador Serna, M. 2002. "La necesidad de Teoría (s) sobre Gobierno Electrónico. Una propuesta Integradora". XVI Concurso de Ensayos y Monografía del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública "Gobierno Electrónico", Caracas.

- Criado, J.I & Ramilo , M.C. 2001. "E- Administración: ¿Un reto o una nueva moda para las Administraciones del S. XXI? Algunos Problemas y Perspectivas de Futuro en torno a Internet y las Tecnologías de la Información y la Comunicación en las Administraciones Públicas", *Revista Vasca de Administración Pública*, 61, (I), pp, 11-43.
- Criado, J.I. & Rojas Martín, F. 2013. *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto*. Colección Obres Digitals. EAPC. Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- Cruz-Rubio, C.N. 2014. *Hacia el Gobierno Abierto: Una Caja de Herramientas*. Departamento para la Gestión Pública Efectiva. Organización de los Estados Americanos.
- Cha, K. J. and Cha, J. S. 2014. "Information Technology Enabled Organizational Transformation: Toward an Integrative Theoretical Framework", *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering*, Vol. 9, No.2, pp.115-126
- Davenport, T. H. 1993. *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business Press.
- Gascó, M. (2014): "Qué es gobierno abierto (y qué no lo es)" en Calderón, C. (coord.): *Guía práctica para abrir Gobiernos. Manual de "Open Government" para Gobernantes y Ciudadanos*. Goberna América Latina. Escuela de Política y Alto Gobierno. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, Madrid.
- González, M.R; Gascó, J.L & Llopis, J. I. 2012. "La gestión de la innovación en la administración local: algunos resultados empíricos", *Auditoria Pública*. Núm.57. pp.119-131.
- Kraemer, K., and King, J. L. 2006. "Information technology and administrative reform: Will e-government be different?", *International Journal of Electronic Government Research*, 2(1), 1–20.
- Lanzara, G.F. 1999. "Porque es tan difícil construir las instituciones", *Desarrollo Económico*, vol 38, nº 152 (enero-marzo).
- Levy, A. 1986. "Second-order planned change: Definition and conceptualization", *Organizational Dynamics*, Vol. 15(1), pp. 5–20.
- Luna, L.F & Gil-Garcia, J.R. 2011. "Using institucional theory and dynamic simulation to understand complex e-Government phenomena", *Government Information Quarterly*, 28, pp 320-345.
- March, James G. and Olsen, Johan P. 1989. *Rediscovering Institutions*. New York: Free Press.
- Naser, A & Concha, G. 2011. *El gobierno electrónico en la gestión pública*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile, serie Gestión Pública. CEPAL, Naciones Unidas.
- Nograšek, J. and Vintar, M. 2014. "E-government and organisational transformation of government: Black box revisited?", *Government Information Quarterly*, 31, pp. 108–118.
- Pollitt, C. 2011. "Technological Change: a central yet neglected feature of public administration", *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, vol. 3, no. 2, pp. 31-53.
- Ramírez-Alujas, A.V. 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. ISSN 0717-6759 nº 19, pp 5/50.

- Salvador, M. 2002. "Gobierno electrónico y gobiernos locales: transformaciones integrales y nuevos modelos de relación más allá de las modas", VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 8-11 octubre, Lisboa.
- Salvador, M. 2007. "La dimensión interna del Gobierno electrónico y el impacto de la e-Administración en la gestión de recursos humanos: ¿están cambiando las reglas del juego?". VIII Congreso de la Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración (AECPA) Política para un Mundo en Cambio, 18-20 septiembre, Valencia.
- Sánchez González, J.J. 2009. "El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana", *Gestión y Política Pública*, vol. XVIII, núm. I, pp 67-105. Centro de Investigación y Docencia Económicas, AC. Distrito Federal, México.
- Scholl, H. J. 2005. "Organizational transformation through e-government: Myth or reality?" en Wimmer, M.A.; Traunmüller, R.; Grönlund, Å. and Viborg Andersen, K. (eds.): *Electronic Government: 4th International Conference, EGOV 2005, Proceedings*, LCNS, Vol. 3591. (pp. 1–11). Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Snellen, I. 2004. "The Quest for a Subservient Public Administration: Wilson, Weber, street-level bureaucrats, New Public Management and the web", paper presented at the EGPA 2004 Annual Conference 2004, Ljubljana.
- Thelen, K. and Steinmo, S. 1992. "Historical Institutionalism in Comparative Politics" en Steinmo, S.; Thelen, K. and Longstreth, F. (eds.): *Structuring Politics: Historical institutionalism in Comparative Analysis*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Thenint, H. 2010. "Innovation in the public sector", *Global Review of Innovation Intelligence and Policy Studies*. Mini Stuy 10.
- Wiredu, G.O. 2012. "Information systems innovation in public organisations: an institutional perspective", *Information Technology & People*, Vol. 25 No. 2, pp. 188-206.