

---

# La Tercera Nueva Gestión Pública, ¿un marco general para la Transformación?

**III Encuentro ITCIP sobre Innovación Pública.**

**Fernando Monar Rubia y Borja Colon de Carvajal.**

**Museo Ruso de Málaga**

---

## 2013, el mejor año de la Humanidad

- A veces parece mentira que 2023 se sitúe sólo a una década del 2013, **el mejor año de la Humanidad** según el “Human Development Report 2013” de la ONU, y el “World Health Statistics” de la Organización Mundial de la Salud (**OMS**), cuyos datos reflejan exhaustivamente la marcha general de los **indicadores más importantes del desarrollo**, en campos como la salud o la integración socioeconómica de los **194 países** que componen estas organizaciones. La esperanza de vida de cualquier persona nacida en 2013 era la mayor de toda la Historia. Estadísticamente la **esperanza de vida mundial se colocaba en los 73 años** - frente a los 68 del año 1990 y los 70.5 del año 2011 — **y en España esa cifra era de 82.3 años**. La **mortalidad infantil** había **descendido un 40%** desde el año 1990. Se había conseguido **erradicar muchas enfermedades** históricamente mortales o reducir drásticamente otras, como el SIDA, el acceso a agua potable había mejorado, se había incrementado el número de partos asistidos por personal sanitario cualificado... De los cientos de indicadores analizados la inmensa mayoría habían mejorado.
-

---

# 2013, el mejor año de la Humanidad

- Las **tasas de criminalidad** también habían descendido de manera espectacular - homicidios, asaltos y robos, robos de coche... - con una disminución del 75%.
  - En algunas conferencias se hablaba de que podríamos estar ante la primera generación en la Historia de la Humanidad que **podría erradicar la pobreza extrema** - los habitantes de este planeta que subsistían con menos de 1.25\$ al día - una de las grandes metas de los Objetivos del Milenio. Los porcentajes en educación ofrecían estos datos: **un 81,3% de los seres humanos sabían leer y escribir, un 57,7% habían completado la educación secundaria....**
  - Pero los años que nos llevarán al 2030 estarán caracterizados por un colosal esfuerzo de recuperación, especialmente marcado por la gran **pandemia de la COVID 19** y la **invasión de Ucrania por Rusia** en 2022, que ha producido en Europa una subida de precios de los carburantes y de productos en general, como no se registraba en décadas. Los desequilibrios que veremos, en el mejor de los casos, obligarán a los gobiernos y las Administraciones, también a las locales, a **incrementar los esfuerzos de racionalización y eficiencia**. En esos escenarios, **la regulación, la intervención y los servicios públicos están siendo y serán esenciales**.
-

---

## 2013, el mejor año de la Humanidad

- La transformación de las AAPP en un contexto general de Cambio acelerado del conjunto de agentes que interactúan en la sociedad - por ejemplo, de **la ciudadanía, cada vez más exigente y participativa** -, y las grandes corporaciones privadas, que aspiran progresivamente a generar escenarios de fuerte dinamismo, nos llevará a **paradigmas de gestión que integrarán la gobernanza, la tecnología, la excelencia , la innovación y los valores.**
  - Las **personas** de las instituciones públicas participarán en uno de los mayores retos de la historia de los servicios públicos: **mantener o mejorar su rol** en el esquema de meta-gobernanza, **sabiendo interpretar las transformaciones y haciéndose protagonistas de ellas.**
-

---

# La Tercera Nueva Gestión Pública

- Esos **enormes retos** a los que nos venimos enfrentando, tanto el planeta, como occidente y nuestro país, determinan **un nuevo modo de ver a nuestras instituciones** y a nuestras Administraciones Públicas (AAPP), mucho más exigente, por cuanto percibidas como **mucho más necesarias**, en un proceso en el que están concernidos todos los niveles, desde el global o mundial hasta el local , en el que se producen una gran cantidad de servicios básicos, sobre el que pivotan buena parte de las estructuras superiores y en el que **se articulan las relaciones que hacen posible la convivencia y la gobernanza**.
  - Esa nueva mirada, desde la ciudadanía involucra directamente a las **personas del ámbito público – electas, decisoras y empleadas – que tienen que redimensionar capacidades y competencias, alianzas y desarrollos**. Una de las posibilidades es utilizar ese marco general, esa “**caja de valores, estrategias y herramientas**” que venimos denominando **Tercera Nueva Gestión Pública (3raNGP)**.
-

---

## Encarar el futuro con un enorme rigor.

- Lo cierto es que **ya no vale buscar cierta racionalización** de la manera de hacer, cierto orden en el modo en el que se gestiona una organización, o buscar mejorar el diálogo interno, el clima laboral, la cultura organizacional, o introducir algún sistema de medición de resultados, de manera parcial e inconexa. Ni siquiera que los servicios directos que se prestan estén en un nivel estándar, **sino dar soluciones robustas a las necesidades y a las expectativas de la ciudadanía, desde la integridad y la eficiencia.** Para ello **necesitamos personas que lideren procesos** de introducción de valores, principios e instrumentos avanzados, como los de la innovación, desde una fuerte formación previa o desde experiencias sólidas en materia de gestión, personas **que estén convencidas de que el Cambio, la Transformación, ya no son una opción, sino una manera de encarar el futuro** – casi el presente - con el rigor necesario, o sea, **con un enorme rigor.**
-

---

## A. Liderazgos.

- Las personas que ejercen el liderazgo en el mundo local, tanto de perfiles políticos como directivos, desde la 3NGP, han de contar con un sólido y cohesionado conjunto de **competencias** para dirigir la transformación de los gobiernos locales, con fuertes convicciones de **integridad, eficacia y eficiencia**, promoviendo la **participación** de las personas, la **evaluación del desempeño y de las políticas públicas**, y la **rendición de cuentas**, hacia **resultados medibles y positivos para la ciudadanía**.
-

---

## B. Gestión de las personas de la Organización.

- El mapa de la gestión de personas, vistas como activistas **que contribuyen abierta, colaborativa e innovadoramente al propósito** de su organización pública, crece desde los elementos más maduros hasta los que sean la prioridad, convergiendo con los que compartirán los nexos comunes: las categorías, las competencias y las personas, apoyándose en los **principios** de la transparencia, la igualdad, el mérito, el servicio y el cumplimiento normativo.
-



---

## C. Tiempos, diagnóstico, herramientas y sistemas.

- Las organizaciones públicas del mundo local han de contar con **robustos sistemas de Gestión**, una nutrida caja de **instrumentos y herramientas** y competentes **personas gestoras**, de sus diversas unidades y servicios, que mantengan al día altos niveles de exigencia hacia la **eficacia y la eficiencia**, y evalúen los avances, hacia resultados tangibles para la ciudadanía.
-

---

## D. Escucha y atención, a las personas de la Organización y a la Ciudadanía. Orientación a la Ciudadanía.

- La gestión del conocimiento de Gestión y la ruptura de los silos organizacionales, mediante técnicas como la de **Gestión por Procesos**, son esenciales, para la **Gobernanza interna**, y para la Transformación Cultural hacia la 3raNGP. Forma parte de la escucha interna.
  - La gran escucha, a nuestra ciudadanía, a las personas usuarias, hay que desplegarla de un modo continuado y con diversas herramientas que van desde las encuestas de satisfacción a los grupos enfocados.
  - La atención a la ciudadanía se despliega en cada uno de los espacios de relación y de prestación de servicios, y en los especializados, como las Oficinas – presenciales, telefónicas y on line - de Atención.
-

---

## E. Participación

- La búsqueda de espacios para la participación, mediante **observatorios, laboratorios**, etc. tienen que permitir **incorporar voces, ideas, valoraciones, hacia la colaboración real y la co creación.**
-

---

## F. Planificación

- La planificación permite **construir colectivamente** los referentes intangibles de una institución - como **la misión, la visión los valores y el propósito** – que iluminan y facilitan la dotación de los objetivos **a corto, medio y largo plazo**, y sus correspondientes dimensiones, que serán **la base de las mediciones y las evaluaciones** correspondientes y por lo tanto de la mejora y de la rendición de cuentas.
-

## G. Innovación

Una de las aportaciones más compactas y recientes en el ámbito de la innovación pública es la que aporta la Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC) con su "Plan para el Desarrollo de la cultura de la innovación en las administraciones públicas" que enmarca en una era en la que "todo lo inicialmente inamovible se vuelva líquido. Los procesos, los servicios, la tecnología, los conocimientos... Es decir, estamos en constante transformación", necesitados de mayor interresponsabilidad, transversalidad con "nuevas maneras de entender el rol de los gobiernos y las administraciones públicas" en las que **"la innovación se convierte en motor del cambio" para "construir un nuevo y necesario escenario competitivo"**.

**Ocho capacidades clave** (competencias) y once actitudes clave componen el "Marco competencial del perfil innovador en las administraciones públicas", desde el objetivo de la EAPC centrado en "la definición de actividades formativas, la generación y gestión del conocimiento, en el impulso de nuevas maneras de trabajar y en el desarrollo de las personas".

Y trabajando en **tres espacios** distintos pero vinculados: el de **conocimiento**, el espacio de **formación**, y el espacio de **pruebas**, "que agrupa una serie de espacios físicos y virtuales y actividades dirigidas a fomentar el trabajo transversal y la experimentación".

En los laboratorios de innovación, se señalan como indispensables la interacción entre el liderazgo político, el conocimiento experto, la co-creación ciudadana y los recursos, todos ellos transversales.

Los sistemas. InnovaGloc. También es indispensable medir el ROI, crear cultura innovadora, es dotarse de sistemas de gestión de la innovación, que facilitan a las personas - internas y externas, la transformación **hacia la obtención de más valor público**.

### El premio de la FEMP

---

## H. Comunicación

- La comunicación es el **sistema nervioso** del espacio que conforman cada una de las partes de una organización pública, y el conjunto con sus personas usuarias, las proveedoras, otras instituciones, la sociedad civil en general, las empresas del territorio...de manera que se asegura que **la información veraz circula con libertad y eficiencia por los mejores canales** para conocer las expectativas y hacer llegar los mensajes adecuados a cada destinatario.
-

---

# I. Gobernanza y cooperación

- La Gobernanza, interna y externa de una institución, forma parte del nuevo modelo de **relaciones en evitación de las fracturas competenciales** y a la búsqueda de horizontes – valores, metas...- comunes, desde las perspectivas territoriales, sectoriales, etc. y una actuación armónica.
-

---

## J. Transparencia, Gobierno Abierto y Confiabilidad

- La **confiabilidad**, entendida como el **cumplimiento mínimo** de todos **los elementos que configuran una gestión institucional** orientada hacia los cuatro grupos esenciales de competencias e incumbencias, es una estrategia clave para la Transformación de un conjunto institucional.
-



---

## K. Evaluación y rendición de cuentas.

- La rendición de cuentas cierra el ciclo de la evaluación – de políticas, de programas, de cumplimiento de compromisos y objetivos...- ya que **pone al alcance de la ciudadanía los datos necesarios para comprobar si los recursos – presupuestarios y humanos – se utilizan bien, y conocer qué, cuándo, cómo, para quién... se está logrando.**
-

---

## L. Integridad y valores públicos

- Las organizaciones públicas del mundo local, desde la 3NGP, han de estimular la competencia, alentando a sus unidades y a sus personas a **participar en procesos competitivos internos y externos**, para mostrar y compartir sus capacidades y sus logros, principalmente en procesos en los que participen equipos, realizar los correspondientes reconocimientos e informar de los resultados a la ciudadanía.
-

---

## M. Gestión del Conocimiento. Fin y/o cambio de funciones o de mandato.

- El conocimiento, formal e informal, de una organización pública local es, desde la 3raNGP, **un capital que se ha de identificar, conservar e incrementar y compartir mediante sistemas**, como la Gestión por Procesos, para las actividades generales, y herramientas específicas para las demás, como los **protocolos de cambio de responsabilidad o fin de mandato**.
-

---

## N. Formación y aprendizaje

- La formación y el aprendizaje son, para las organizaciones públicas locales, **palancas imprescindibles para la Transformación Cultural** hacia la 3raNGP, tanto desde sus planteamientos más consolidados, como a través de herramientas como los MOOCs, los PLEs, o los serious games, y tanto en actividades propias como en las colectivas o en espacios de reflexión multi institucionales.
-

---

## O. Gestión de la tecnología.

- La gestión de la tecnología tiene que ver con el incremento de la **integración, fusión o simbiosis de las personas y la tecnología**. La ciudadanía nos demanda cada vez más servicios digitales a la vez que requiere calidad, atención personalizada y facilidad de uso. Las AAPP deben contar con sistemas de análisis de datos e información, integrados por personas expertas y herramientas que permitan a gestores, personal directivo y gobiernos, **tomar decisiones en base a datos**.
-

---

## Los más relevantes.

- La Gestión de las personas de la organización.
  - La Gestión del Conocimiento.
  - Formación y aprendizaje.
  - Evaluación y rendición de cuentas
  - La innovación
  - Escucha y atención a las personas de la Organización y a la Ciudadanía. La orientación a la Ciudadanía.
  - Los liderazgos
-

---

# El liderazgo

- Una de las **funciones** del liderazgo es la de **construir y orientar hacia el propósito** de la organización, que ha incorporado el modelo EFQM, de este modo:
  - El **propósito** explica el "Por qué" hacer algo. Tu Propósito te guía. La declaración de Propósito articula qué hace y **por qué existe la organización**. Una declaración de Propósito proporciona la motivación para lograr sus objetivos. El propósito profundiza en el ADN de una organización.
-

---

# La Gestión del Conocimiento de Gestión.

- 1. Definir la misión de la Organización, Unidad y/o Servicio, en su caso.
  - 2. Identificar los destinatarios y sus necesidades.
  - 3. Identificar procesos estratégicos, procesos fundamentales (clave) y procesos de apoyo del servicio.
  - 4. Construir el mapa de procesos.
  - 5. Identificar y nombrar responsables / propietarios de los procesos clave.
  - 6. Desarrollar las instrucciones de trabajo de los procesos.
  - 7. Establecer el plan de análisis de datos, con criterios e indicadores.
  - 8. Analizar y mejorar el proceso.
  - 9. Utilizar la tecnología para compartir
  - 10. Implantar las mejoras, comprobarlas y evaluarlas.
-



---

# La Gestión del Conocimiento de Gestión.

- Ruptura de los silos organizacionales.

<http://boib.caib.es/pdf/2010107/mp64.pdf>

- Final de mandato.

Guía para el Traspaso de Funciones 2023

---

# Innovación

Crear cultura innovadora, y dotarse de sistemas de gestión de la innovación, facilitan a las personas - internas y externas, que interactúan orientados a la **co creación** y mejora de los servicios -, la transformación **hacia la obtención de más valor público**.

**Los sistemas. InnovaGloc.**

La institución...					
1 Planificación de la innovación	0	1	2	3	4
El gobierno local...					
Define un sistema eficiente y sistemático de gestión del cambio, desde la lógica de la identificación de retos, oportunidades, planes y/ o programas y resultados.					
Asegura la disponibilidad de los recursos necesarios, esquema de responsabilidades, presupuestos, marcos normativos, ambiente de trabajo, personas... - para la implementación de los cambios planificados.					
Las personas que lideran la organización expresan su compromiso con el sistema de gestión de la innovación.					
Se vinculan los retos de innovación con la estrategia de la organización.					

---

# Innovación

2 Escucha, investigación, análisis.	0	1	2	3	4
El gobierno local...					
Realiza estudios de prospectiva, escucha a sus grupos de interés y analiza sus capacidades presentes y futuras, en general y respecto a la gestión de la innovación.					
Fomenta el debate sobre la innovación y la modernización planificadas y su implementación con los grupos de interés relevantes.					
Analiza otros casos de éxito y buenas prácticas y redefine y actualiza los recursos necesarios– presupuestos, marcos normativos, ambiente de trabajo personas... - .					
Constituye un ecosistema de innovación compuesto por servidores públicos, academia, ciudadanía, sector privado y organizaciones sociales.					
Existe un sistema de valores – como la ética de lo público, el riesgo responsable, la tolerancia al fracaso... – y de la gestión del conocimiento.					

---

---

# Escucha y atención a las personas de la Organización y a la Ciudadanía. La orientación a la Ciudadanía

Análisis de Clima Laboral.

Rediseño de los mecanismos de reuniones.

Encuestas de percepción de Calidad de los Servicios.

SERVPERF (22 ítems, 5 dimensiones)

Los Sistemas de Atención (presencial y on line, la integración de sistemas)

El Ciudadano Anónimo

Grupos enfocados

---







---

# Una ITV de Organizaciones Públicas

- Pensemos que hubiera una red de **ITV de organizaciones públicas** que tuvieran que comprobar la situación del vehículo / organización, **al año de cada cambio de mandato**.
  - Imaginemos, en esa línea, que **la EVALUACION es el estado de las ruedas**, y que tenemos cuatro, una rueda por cada tipo de evaluación: **de políticas públicas, de organizaciones, de servicios y de personas**, del desempeño, por ejemplo. Mi pregunta es ¿cuántas organizaciones desarrollan **cuatro tipos de evaluaciones** y, por consiguiente, podrían avanzar con **cuatro ruedas**, y cuántas solo pueden deslizarse sobre la parte de abajo del chasis? Imaginemos que el **LIDERAZGO son el volante y las luces** y nos preguntamos, ¿qué organizaciones pueden asegurar que sus **decisores** tienen las competencias necesarias o se han dotado de personas directivas públicas competentes y, por lo tanto, tienen movilidad? Y si la **GESTION DE PERSONAS**, incluida una **selección inteligente** como realiza la EPSO, fuera el **motor**, cuántas organizaciones deberán avanzar empujando a mano el coche? ¿Y si la **INTEGRIDAD** fueran las **normas y el carnet de conducir**? ¿Y si la ESCUCHA INTERNA Y EXTERNA, y la interoperabilidad fueran todos los cables y conducciones,... ¿cuántas organizaciones pasarían esa ITV?
  - ¿Nos hacemos una idea de las condiciones en las que están nuestros “vehículos” y **de los riesgos que estamos corriendo**?
  - Y porque tenemos a los **viajeros cautivos**...
-