



Intraemprendizaje público



ALBERTO ORTIZ
DE ZÁRATE
TERCERO

Intraemprendizaje público

Por una Administración
innovadora y abierta

netbiblo

INAP
INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

INTRAEMPRESARIAL PÚBLICO

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2013, respecto a la primera edición en español, por

© INAP

© Netbiblo, S. L.

netbiblo

www.netbiblo.com

NETBIBLO, S. L.

c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11

www.netbiblo.com editorial@netbiblo.com

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-15562-39-9

Depósito Legal: C-822-2013

NIPO: 635-14-042-5 (formato papel)

NIPO: 635-14-043-0 (formato electrónico)

Imagen interior: © James Thew

Imagen cubierta: © AKS

Impreso en España – Printed in Spain

Para Ana, mi madre, que confía.

El autor



Alberto Ortiz de Zárate Tercero es licenciado en Psicología y posgrado en Psicología de las organizaciones. Impulsor del gobierno abierto como activista, como experto y como gestor en el papel de director de atención ciudadana del Gobierno Vasco. Docente, conferenciante y escritor.

Sus más de veinte años de carrera tienen como constante el CAMBIO, con mayúsculas. Su mayor logro consiste en la generación de entornos de innovación en el interior de las organizaciones, donde las personas y los equipos son protagonistas absolutos. Es autor del *Manual de uso del blog en la empresa: cómo prosperar en la sociedad de la conversación* (Infonomía, 2008).

Innap Innova



La Administración Pública es una pieza clave en una sociedad avanzada, pues le ha encomendado la satisfacción de muchas de sus necesidades y expectativas mediante una serie de políticas públicas encaminadas a lograr la cohesión e integración social y una democracia de alta calidad. Una gestión pública moderna, ágil, eficiente y acertada es determinante para lograr una sociedad con mayores cotas de bienestar y de calidad de vida.

Su compromiso con la democracia debe orientarla a activar a los ciudadanos en su responsabilidad con la sociedad y con las instituciones políticas, para lo que debe ser éticamente ejemplar y favorecer el conocimiento político y social entre los ciudadanos. De esta forma, se podrá reducir la distancia de los ciudadanos con los políticos y la Administración. Se trata de que los ciudadanos tengan más poder y libertad y de generar confianza social y política, que son indispensables para avanzar social y económicamente.

La Administración Pública debe asumir un papel de liderazgo respecto a la innovación, a través de la mejora de los servicios públicos, la orientación a la ciudadanía y a las empresas y la eficiencia operativa. En este sentido, la innovación pública debe entenderse como la aplicación de ideas y prácticas novedosas en el ámbito de la gestión pública con el objetivo de generar valor social.

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) tiene como objeto seleccionar empleados públicos que en su actuación puedan garantizar los derechos y libertades de los ciudadanos; formar a estos empleados, en especial a los directivos, en la innovación y el cambio, e investigar los principales fenómenos que afectan a la Administración con el fin de transformarla. Para cumplir esta importante responsabilidad, el INAP debe contar con principios y valores

sólidos que fundamenten su actuación; y, así, hemos adoptado los de eficacia, aprendizaje en equipo, orientación al ciudadano, transparencia, ejemplaridad, autonomía y responsabilidad.

En el INAP creemos que el futuro se construye desde ahora y lo nuevo, lo que está por venir, ya se encuentra entre nosotros; para descubrirlo es necesario hacer un ejercicio de reflexión y de participación. Así lo ha hecho el INAP durante los últimos meses mediante la elaboración de su primer Plan Estratégico, cuyo fruto es una clara orientación hacia la innovación y el cambio que deseamos transmitir a nuestro entorno y que nos mueve a ejercer un papel de liderazgo en las Administraciones españolas y a ser referente internacional en la generación y difusión de conocimiento y aprendizaje innovadores y transformadores, para promover una buena Administración orientada al bien común.

Si la innovación en el sector privado se orienta a la mejora de la competitividad y, de esta manera, a la generación de valor económico, la innovación pública persigue la consecución de unas políticas públicas que satisfagan mejor las necesidades sociales y unos servicios públicos de mayor calidad; por lo tanto, la misión debe ser construir una Administración innovadora y abierta que ofrezca a la sociedad servicios de calidad, eficientes, eficaces y seguros. Para ello debe colaborar con su entorno, impulsar o activar a los ciudadanos para que actúen en el ámbito público, *contando con las personas como protagonistas del cambio*.

Con el objetivo de contribuir a crear una cultura innovadora en la Administración Pública, el INAP ha impulsado la creación de una serie editorial denominada Innap Innova, que propone la edición de libros divulgativos en formato *pocket*, materiales multimedia de sensibilización en diversas facetas de innovación y eventos para compartir ideas innovadoras.

Manuel Arenilla Sáez
Director del INAP

Contenido



Introducción	13
1. Intraemprendizaje en la función pública	
1.1. Intraemprendizaje e innovación: Conceptos cercanos.....	18
1.2. Innovación pública: Una oportunidad para el cambio pendiente	22
1.3. Intraemprendizaje público: El orgullo de ser funcionario.....	29
1.4. Tipología de talentos para el intraemprendizaje.....	35
1.5. En busca de la diversidad: La larga cola del talento	40
1.6. Intraemprendizaje formal e informal	45
2. Reinventar la Administración: A la caza del mamut lanudo	
2.1. Una nueva Administración: Horizonte 2033	52
2.2. Valores para una nueva Administración.....	60
2.3. El problema de la jerarquía	66
2.4. Comunidades de práctica en la Administración Pública	74
2.5. El problema de una organización demasiado organizada.....	78
2.6. Gestión de proyectos, gestión del entusiasmo.....	85
2.7. Un nuevo estilo de relaciones basado en la confianza	91

3. Casos prácticos de intraemprendizaje público	
3.1. XiP: Red de innovación Pública	103
3.2. Compartim: Comunidades de práctica para el trabajo colaborativo	106
3.3. PiP: Plan de innovación Pública	110
3.4. Compras Públicas Eficaces- Comunidad Contratación Pública.....	113
3.5. Óscar Cortés, experto en dirección pública	117
3.6. Marta de Miguel, innovando en los márgenes de su institución	119
3.7. La experiencia intraemprendedora de un funkzionata de universidad	123
3.8. VISESA: Un nuevo estilo de relaciones en una empresa pública.....	127
3.9. Cuidadoras.net: Innovación en cuidados en la sociedad del conocimiento	130
3.10. Administraciones en red: Emprendiendo desde un blog	133
4. Más allá del intraemprendizaje	
4.1. Posibilidades de emprender en el exterior	138
4.2. Colaboración en la construcción de lo público y lo común	143
Bibliografía	147