



**De ciencia,  
gestión pública  
y otros menesteres**



CARMEN SANABRIA  
PÉREZ

ALBERTO SERENO  
ÁLVAREZ

# De ciencia, gestión pública y otros menesteres

Tratado de estrategia, emociones  
colectivas y buenas prácticas



**CSIC**

CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS

**INAP**

INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Colección: INNAP INNOVA

Primera edición: 2017

Catálogo general de publicaciones oficiales:

<http://publicacionesoficiales.boe.es>

La actividad editorial del Instituto Nacional de Administración Pública está reconocida por Scholarly Publishers Indicators in Humanities and Social Sciences (SPI) en las disciplinas de Ciencias Políticas y Derecho. El listado SPI es aceptado como listado de referencia por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), por la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora CNEAI y por la ANEP (Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva).

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. del Código Penal).

Edita:

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

[www.inap.es](http://www.inap.es)

DERECHOS RESERVADOS 2017, respecto a la primera edición en español, por  
© de la edición: INAP

ISBN: 978-84-7351-603-7 (formato papel)

ISBN: 978-84-7351-604-4 (formato electrónico)

NIPO: 174-17-046-8 (formato papel)

NIPO: 174-17-047-3 (formato electrónico)

Depósito Legal: M-23395-2017

Imagen interior: © James Thew

Preimpresión: Contenidos y Proyectos ISLIZ

Impresión: Ulzama Digital

En esta publicación se ha utilizado papel reciclado libre de cloro de acuerdo con los criterios medioambientales de la contratación pública.

# Los autores



**Carmen Sanabria Pérez** (Madrid, 1962), licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, es funcionaria del Cuerpo de Administradores Civiles del Estado y, en excedencia, de la Escala Técnica de Gestión de la Universidad Autónoma de Madrid.

Ha ejercido diversos puestos de subdirectora general vinculados a la gestión de políticas públicas en distintos ministerios (Planificación y Selección de Recursos Humanos en la DG de la Función Pública, Directora de la Escuela Superior de la Función Pública en el INAP, Inspectora General de Servicios en Ciencia y Tecnología y Secretaria General del Instituto Geográfico Nacional). Actualmente es la Secretaria General Adjunta de Actuación Económica en el CSIC. Además, ha sido presidenta del tribunal del CSACES, vicepresidenta de la Comisión Permanente de Selección y es Evaluadora de Calidad del Modelo EFQM de Excelencia aplicado a la Administración Pública. Ha escrito numerosos artículos, ensayos y estudios sobre Administración y Gestión Pública y en ese campo es autora del libro «Reflexiones Zombies», publicado por la EOI en 2010.

**Alberto Sereno Álvarez** (Tuy, Pontevedra, 1956), licenciado en Ciencias Biológicas por la Universidad Complutense de Madrid, es funcionario del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado.

Ha ejercido numerosos puestos de responsabilidad en la Administración del Estado, como director general de Servicios, de la Función Pública y del Instituto Geográfico Nacional, así como subdirector general de Análisis Económico de Comunidades Autónomas, de Seguimiento y Control de la Gestión y de Recursos Humanos y Organización en distintos ministerios. Desde 2012 ocupa la Secretaría General del CSIC. También ha aconsejado a empresas públicas y fundaciones (Trasmediterránea, Correos, Puertos del Estado, Biópolis y Real Sociedad Geográfica, entre otras), desarrollando a lo largo de su carrera una continuada labor de formación de funcionarios superiores, tanto de la Administración del Estado como de las Administraciones Autonómicas, siempre ligada a su experiencia en procesos de transformación organizativa y dirección estratégica de equipos.

# 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*

# Nota de los autores



Este libro es fruto de las conversaciones mantenidas por Carmen Sanabria y Alberto Sereno en la preparación de una presentación sobre estrategia corporativa titulada *El Barco CSIC*, dirigida a los directores y gerentes que han participado en el Primer Curso de Formación Directiva y Gerencial celebrado en el Consejo. A lo largo de los meses en que tuvieron lugar las siete ediciones del curso, el diseño de un formato con suficiente fuerza atractiva para captar el interés de los destinatarios por la reciente historia de la institución y la necesaria actualización de la trama incorporando los acontecimientos que se iban sucediendo ha dado lugar, casi sin darnos cuenta, a un relato completo que recrea el devenir de los últimos años (2012-2017), adoptando el esquema de un libro de viaje o, incluso, de una novela de aventuras.

La crónica de estos tiempos difíciles y retadores se escribe con la mirada propia de altos funcionarios comprometidos con su tarea profesional, que no aspiran más que a ser lúcidos testigos de su época. Las opiniones y juicios emitidos a lo largo de estas páginas no pasan de ser comentarios estrictamente personales que nunca pretenderían, ni siquiera modestamente, erigirse en referentes intelectuales o académicos. Y, a pesar de que se hace una descripción a veces descarnada de la realidad y sus protagonistas, se parte siempre de una absoluta lealtad hacia la Administración pública, del máximo respeto a sus dirigentes y altos cargos en la responsabilidad que tienen encomendada y, por encima de todo, de la profunda admiración por los logros de la comunidad científica.

*A los libros, como a los hombres, los respetamos  
y admiramos por sus buenas cualidades,  
pero solo los amamos por sus defectos.*

Santiago RAMÓN Y CAJAL (Prólogo de la tercera edición de  
*Reglas y Consejos sobre Investigación Científica*, 1912).

# Contenido



<b>Prólogo de Emilio Lora-Tamayo D'Ocón,</b> Presidente del CSIC.....	13
<b>Prólogo de Manuel Arenilla Sáez,</b> Director del INAP.....	17
<b>Presentación</b> .....	25
<b>1.</b> Las claves de nuestra historia .....	37
<b>2.</b> Érase una vez .....	51
<b>3.</b> La metáfora del viaje .....	65
<b>4.</b> Profesionales y aficionados.....	79
<b>5.</b> La ciencia.....	93
<b>6.</b> La política científica .....	107
<b>7.</b> Estrategia y gobernanza del sistema .....	121

<b>8.</b>	La gestión de la ciencia.....	135
<b>9.</b>	Navegar y negociar en la Administración.....	149
<b>10.</b>	Dirigir personas .....	163
<b>11.</b>	Las relaciones laborales .....	177
<b>12.</b>	La comunicación interna y la imagen externa .....	193
<b>13.</b>	Pensar, probar, hacer y dar cuenta.....	207
<b>14.</b>	Transformación organizativa, cambio e innovación .....	223
<b>15.</b>	La búsqueda de la felicidad.....	239
<b>16.</b>	La renovación de las organizaciones públicas.....	255
<b>17.</b>	El futuro de la gestión de la ciencia en España.....	269
<b>Final</b>	.....	283
<b>Agradecimientos</b>	.....	289