

Además en
este número

EXPERIENCIAS

El Centro de Buena Administración de la Junta de Castilla y León reúne las acciones más innovadoras en Función Pública, Modernización Administrativa, Administración Económica y Nuevas Tecnologías

ANÁLISIS

Cómo crear entornos de trabajo colaborativo: el programa *Compartim* del Departamento de Justicia de la *Generalitat de Catalunya*

CRÓNICA DE LOS TRIBUNALES

Análisis de la sentencia del TS, dictada por el recurso de una funcionaria del Tribunal de Cuentas, por la reducción de sus retribuciones por aplicación del R.D.Ley 8/2010, de 20 de mayo

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: análisis del sistema implantado por el Ayuntamiento madrileño de Leganés

En el artículo de portada, se describen las acciones iniciales llevadas a cabo para lograr la implantación de un sistema de Gestión del Conocimiento en el Ayuntamiento de Leganés



Imagen del Ayuntamiento de Leganés

INAP

Boletín de Función Pública

Carta Editorial-Presentación

El Boletín de Función Pública del INAP pretende ser un cauce de información, documentación y puesta al día sobre los empleados públicos sujetos al régimen general, desde una perspectiva tanto jurídica como gerencial.

Así, queremos incorporar artículos sobre nuevas experiencias de gestión y formación, elaborados por quienes las han promovido y llevado a la práctica, reseñas de sentencias relevantes en nuestro ámbito, novedades normativas en el área de empleo público, etc. También daremos a conocer las actividades de nuestro Instituto y las convocatorias de todo tipo que puedan ser de interés para funcionarios y contratados laborales de las administraciones españolas.

Esperamos que este Boletín se convierta en una vía de difusión de iniciativas y proyectos comprometidos con la profesionalización y la mejor gestión en las administraciones públicas, y animamos a todos a aportar las sugerencias y colaboraciones que puedan encajar en este proyecto.

Equipo de redacción del Boletín de Función Pública

PUBLICA: INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ©INAP
NIPO: 635-12-013-6
ISSN 2254-2620

REDACCIÓN:

JEFE DE PROYECTO: CARLOS ADIEGO SAMPER

EQUIPO DE REDACCIÓN: ANA FERNÁNDEZ FÉLIX; PABLO LÓPEZ AGUDO, ESTHER PICCIONE PLANA Y TOMÁS MANUEL SOLANA GÁZQUEZ

DISEÑO GRÁFICO: EQUIPO DEL BOLETÍN DE FUNCIÓN PÚBLICA DEL INAP

FECHA DE PUBLICACIÓN: 30 DE JULIO DE 2012

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (www.inap.es)

Atocha, 106, 28012 Madrid

Háganos llegar sus comentarios y sugerencias a boletin@inap.es

El consumo de papel es perjudicial para el medio ambiente. Por favor, téngalo en cuenta antes de imprimir este Boletín

ÍNDICE

5-34 ARTÍCULOS

- Implantación de un sistema de Gestión del Conocimiento en el Ayuntamiento de Leganés**, por Elvio Dosantos Blanco y Valentín Pérez Almarza, Ayuntamiento de Leganés (Madrid) 5
- El Programa *Compartim* de Gestión del conocimiento del Departamento de Justicia de la *Generalitat de Catalunya***, por el Equipo de redacción del Boletín de Función Pública del INAP 19
- El Centro de Buena Administración de la Junta de Castilla y León. La estrategia de *benchmarking* como facilitadora de la toma de decisiones**, por Ana Isabel Polo Sánchez, becaria de INAP 25
- Reseña sobre el Congreso Internacional del EIPA “Ciudades de excelencia en el Sector Público: a la vanguardia en innovación, nuevas prácticas y fórmulas”**, por Equipo de redacción del Boletín de Función Pública del INAP 33

35-47 DOCUMENTACION

Crónica de los tribunales

- Estabilidad presupuestaria, sostenibilidad financiera y reducción de retribuciones de los empleados públicos**, Sentencia del T.S, Sala de lo Contencioso-Administrativo comentada por Juan Francisco Pérez Gálvez, Univ. de Almería 35
- La condena penal de inhabilitación especial y su incidencia en la relación funcional**, Sentencia de la A.N, Sala de lo Contencioso-Administrativo comentada por Juan Francisco Pérez Gálvez, Univ. de Almería 41

Noticias normativas

- Repaso a novedades legislativas relacionadas con el empleo público 46

48-55 ACTIVIDADES DEL INAP

Noticias del INAP

- Noticias relacionadas con la formación y selección de personal; actividades de cooperación internacional, y publicaciones editadas por el INAP 48

Novedades bibliográficas

- Relación de las últimas incorporaciones en la Biblioteca del INAP 54

Destacamos en este número

Abrimos este número con un interesante artículo de Elvio Dosantos Blanco y Valentín Pérez Almarza sobre la implantación de un sistema de gestión del conocimiento en el Ayuntamiento de Leganés. La gestión del conocimiento es un conjunto de herramientas y métodos cada vez más utilizado en las administraciones públicas, y la experiencia de Leganés demuestra que es posible implantarla en cualquier ámbito si existen la voluntad y la ilusión necesarias.

El programa *Compartim*, del Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya, es otra iniciativa, más amplia y con más solera, de utilización de los instrumentos de la gestión del conocimiento y el trabajo colaborativo en una administración española. El equipo de redacción de este Boletín ha preparado esta pequeña presentación del programa para contribuir a su difusión, en la idea de que es algo que merece la pena conocer y de lo que todos podemos aprender.

Ana Polo, becaria de este Instituto de Administración Pública, describe la creación y el funcionamiento del Centro de Buenas Prácticas de la Comunidad de Castilla y León, enmarcándolo en la aplicación de las técnicas de benchmarking para la toma de decisiones.

Incluimos, por último, nuestras secciones habituales de Crónica de los Tribunales, y de noticias del Instituto.

¡Feliz verano!

sumario

1. Introducción
2. La Gestión del Conocimiento
3. Implantación de un sistema de gestión del conocimiento en el Ayuntamiento de Leganés.
4. Acciones realizadas
5. Proyectos de actuación
6. Conclusiones
7. Bibliografía y enlaces web

Implantación de un sistema de Gestión del Conocimiento en el Ayuntamiento de Leganés

ELVIO DOSANTOS BLANCO, Responsable del Gabinete de Gestión del Conocimiento
VALENTÍN PÉREZ ALMARZA, Jefe de Sección de Organización y Métodos

INTRODUCCIÓN

Este artículo describe las acciones iniciales llevadas a cabo para lograr la implantación de un sistema de Gestión del Conocimiento en el Ayuntamiento de Leganés.

Comienza con una introducción a los conceptos de capital intelectual y gestión del conocimiento, para a continuación presentar la descripción de las herramientas aplicadas y algunos de los factores a tener en cuenta al afrontar su implantación.

Tras esta la introducción, se describen los antecedentes que llevaron al Ayuntamiento de Leganés a plantearse la implantación del sistema, los recursos con los que se ha contado para llevarla a cabo y el conjunto de acciones destinadas a gestionar el capital intelectual de la organización.

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Capital intelectual y gestión del conocimiento

El capital intelectual

El capital intelectual de una organización es el conjunto de activos de naturaleza intangible que representan un valor para la organización. La formación, el “saber hacer” y la motivación del personal, la cultura organizativa, los acuerdos y alianzas con otras organizaciones, etc., son componentes de ese capital.

Podemos estructurar el capital intelectual siguiendo el Modelo Intellectus (IADE 2005) en tres dimensiones:

- **Capital humano:** conocimiento (explícito y tácito), o capacidad para generarlo, que poseen las personas y grupos y que pueda resultar útil para los fines de la organización.
- **Capital estructural:** integrado por el capital organizativo y el capital tecnológico. Conocimientos y activos intangibles derivados de los procesos realizados y que permanecen en la memoria de las organizaciones.
 - Capital organizativo: intangibles de naturaleza tanto explícita como implícita, formales o informales, que estructuran y desarrollan la actividad de la organización.
 - Capital tecnológico: intangibles relacionados con las actividades del sistema técnico de operaciones de obtención de productos, el desarrollo de los procesos de producción y la obtención de los conocimientos necesarios para realizar innovaciones o mejoras.
- **Capital relacional:** conocimientos que se incorporan a la organización y a sus miembros como consecuencia de las relaciones que mantienen con otras organizaciones o interlocutores y con

la sociedad. Se puede subdividir en:

- Capital relacional de actividad o de negocio.
- Capital social en sentido genérico.

La gestión del conocimiento comprendería entonces el conjunto de procesos y sistemas que sirven para administrar de forma eficaz el capital intelectual de la organización,

- transfiriendo el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se utiliza,
- desarrollando entre sus miembros las competencias necesarias para compartirlo, utilizarlo, valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior.

La gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento ha sido definida de distintas formas:

“La gestión del conocimiento tiene perspectivas tácticas y operativas, es más detallada que la gestión del capital intelectual y se centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento, como su creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual” (Wiig, 1997).

“Consiste en propiciar, compartir, conservar, actualizar y hacer crecer el conocimiento de una organización, mediante el uso de políticas, estrategias, actividades, herramientas y mecanismos asociados, con miras a que se convierta en un activo que genere valor y que refuerce las ventajas competitivas” (Cintel, 2008).

“La gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales” (Bueno, 1999).

“Atiende en primer lugar a las personas como depositarios del saber. Conocimiento

entendido como información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión. Es una forma de información con alto valor que está lista para ser aplicada a las decisiones y a las acciones” (Davenport, et al., 1997).

“Desde un punto de vista general puede decirse que la gestión del conocimiento hace referencia a un conjunto de actividades encaminadas al desarrollo y control del conocimiento que permite cumplir los objetivos de la organización” (Van der Spek, 1994).

Nuestra definición

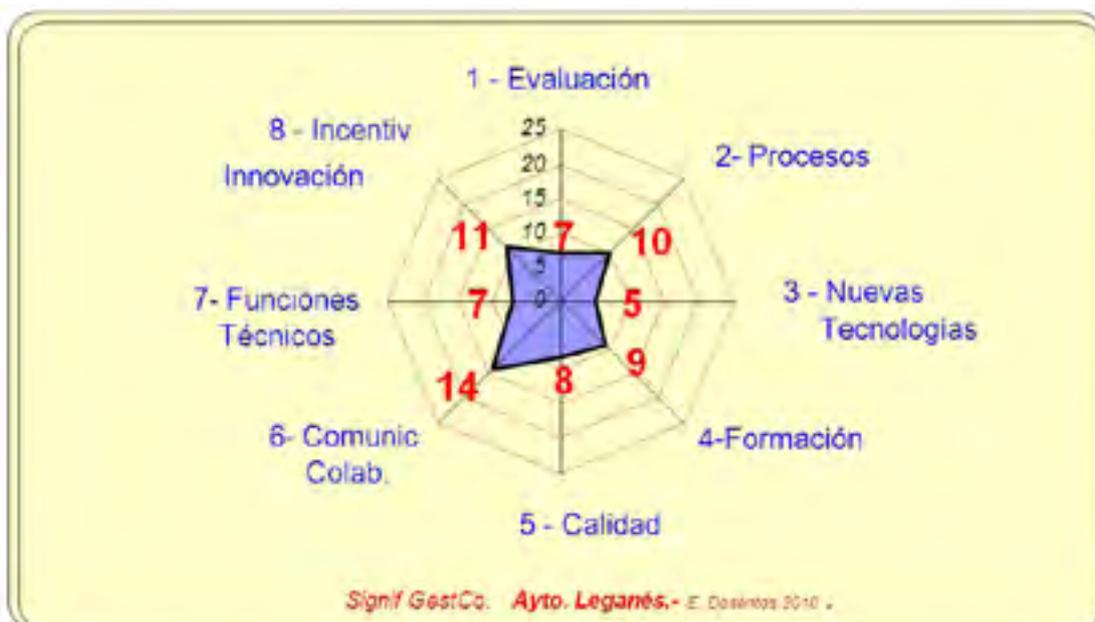
La complejidad conceptual que plantea el término “gestión del conocimiento” nos sirvió para ejercitarnos en su estudio y buscar la definición más cercana a nuestra realidad.

Decidimos consensuar un “universo” de significación común dentro del Comité Técnico de Gestión del Conocimiento y aprovechar el proceso para familiarizarnos con las diferentes interpretaciones y los enfoques asociados a la gestión del conocimiento.

El Comité Técnico, del que hablaremos más adelante, se constituyó para poner las bases e impulsar la gestión del conocimiento. Está integrado por técnicos de diversas áreas municipales (Deportes, Hacienda, Salud, Sostenibilidad, Informática, Organización y Métodos, Servicios Sociales, Seguridad Ciudadana, etc.) con funciones y formación diversas: arquitectos, economistas, psicólogos, abogados, ingenieros, etc., casi todos con responsabilidades de gestión.

Se pasó un cuestionario diseñado específicamente para este estudio, que combina el valor interno atribuido a cada una de ocho opciones previamente seleccionadas con el valor atribuido al conjunto y las relaciones entre los mismos.

Los resultados se expresan en la siguiente gráfica



Coincidimos significativamente en que la gestión del conocimiento se refiere sobre todo a la comunicación y la colaboración interna dentro de la organización, a la definición de los procesos y las técnicas a aplicar para hacer explícito el saber hacer y a la capacidad de innovación que con ello se genera.

Nos identificamos entonces con quienes aplican la gestión del conocimiento para revalorizar el capital intelectual y humano de que disponen las organizaciones

Concluimos así que, para el Ayuntamiento de Leganés, gestión del conocimiento significaría ***“la aplicación de técnicas y recursos que impulsen y desarrollen la colaboración y comunicación interna —el trabajo compartido— prestando especial atención a la innovación y la eficiencia, y por tanto a las personas —los trabajadores— como la parte principal de la organización”***.

Nos identificamos entonces con quienes aplican la gestión del conocimiento para revalorizar el capital intelectual y humano de que disponen las organizaciones, teniendo en cuenta, como plantea Drucker (93), que el valor del conocimiento ha superado al del capital y el de la tierra como factores de producción.

Si bien la gestión del conocimiento se viene aplicando desde mediados de los noventa y sobre todo en grandes empresas y corporaciones, en el anterior decenio ha llegado también a las organizaciones sociales e instituciones públicas. Los nuevos enfoques de gestión en la Administración Pública a partir del Libro Blanco (MAP, 2000) o la LEBEP y, desde luego, el Tratado de Lisboa para la Unión Europea hacen que este sea un ámbito de gestión con una gran proyección de futuro.

De los tres enfoques básicos que centran la aplicación de la gestión del conocimiento: la tecnología, la competitividad y las personas, el Ayuntamiento de Leganés se ha decantado por los efectos en las personas. La gestión del conocimiento debe servir, en definitiva, para que las personas que trabajan en el Ayuntamiento y las personas para quienes trabaja el Ayuntamiento —es decir, los ciudadanos— se sientan más satisfechos con el funcionamiento de la organización municipal.

“... se define un contexto de gestión pública que obliga a las instituciones a redefinir su papel en la sociedad del conocimiento y en consecuencia redefinir su función como agentes de servicio público. ¿Qué servicios espera el ciudadano? ¿Cómo pasar de una organización que administra recursos públicos, centrada

en la optimización de los mismos, a una organización orientada al nuevo espacio de actuación y de interrelación con los distintos agentes sociales que componen el sistema?” (Carlos Merino y otros, 2010, Web IADE).

Por consiguiente, la gestión del conocimiento tiene sentido si mejora la gestión del Ayuntamiento, si de su implantación podemos esperar:

- Mejorar la eficacia y la eficiencia, mejorando los costes y la satisfacción de los ciudadanos.
- Impulsar la innovación y la calidad en todas las actuaciones y procedimientos.
- Contar con un equipo humano motivado y comprometido con los objetivos de la organización.

Herramientas de Gestión del Conocimiento

La formación del personal mediante cursos, talleres, jornadas es la forma clásica en la que se ha intentado gestionar el conocimiento mediante una transmisión “reglada”, basada en el mejor de los casos en un esquema de competencias.

Otra línea de trabajo ya habitual es la plasmación de los conocimientos individuales sobre los procedimientos de trabajo en documentos formales como “manuales de procedimiento”.

Los conocimientos explícitos están dispersos por toda la organización, en distintas unidades y archivos y en distintos formatos, papel, electrónico... y en aplicaciones informáticas departamentales, no integradas y de acceso restringido a sus tramitadores. El aprendizaje individual no es utilizable si no está plasmado en algún tipo de repositorio o al menos referenciado en un directorio.

Como ya hemos dicho, la gestión del conocimiento requiere técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, de forma que pueda ser fácilmente utilizado y compartido. Las tecnologías de la información permiten contar con herramientas que facilitan la gestión del conocimiento, soportando la recolección, transferencia, administración, tratamiento y uso de la información de forma sistemática y segura, para facilitar la toma de decisiones y reducir el riesgo. Los conocimientos gestionados no siempre son fácilmente codificables, requiriendo en ocasiones tratamientos de tipo semántico o imposibilitando el tratamiento digital en otras ocasiones. El correo electrónico, el aprendizaje electrónico (e-learning), las discusiones en línea (chats, blogs...), intranets corporativos, wikis y el software de colaboración son valiosas herramientas para la comunicación del conocimiento, y la minería de datos, para su explotación y tratamiento.

Ejemplos de herramientas de gestión del conocimiento que hemos considerado:

- Sistemas expertos basados en aplicaciones informáticas.

Quizás el mayor inconveniente a la hora de iniciar un proyecto de gestión del conocimiento es convencer a la dirección de los beneficios que se obtendrán a cambio de los costes que indudablemente ocasionará la puesta en marcha del proyecto

- Simulan la solución de problemas de un experto. Se construye un árbol de toma de decisiones con los pasos que son necesarios para la solución.

- Construcción de mapas de conocimiento:

- Topografías de conocimiento (mapas de agentes portadores de conocimientos).

- Inventarios de conocimientos (dónde y cómo están almacenados los conocimientos).

- Mapas de aplicación de conocimientos (combinan la representación del proceso con datos sobre los agentes portadores de conocimientos).

- Constitución de comunidades de aprendizaje o prácticas.

- Grupos de trabajo constituidos por miembros de la organización especialmente interesados o implicados en una manifestación de conocimiento. Se distinguen básicamente en que en las comunidades de aprendizaje aparece la figura del tutor o profesor que dirige la actividad del grupo.

- Emisión de Directorios de Expertos.

- Creación de bancos de buenas prácticas.

- Establecimiento de premios o recompensas a las buenas prácticas.

- Creación de repositorios de conocimiento.

- Nombramiento de agentes de conocimiento (algunos miembros organizacionales toman la responsabilidad por un “campo” específico y actúan como primera referencia sobre con quién hablar sobre un tema específico).

- Promoción de la evaluación de acciones: memorias, indicadores...

- Utilización de herramientas colaborativas.

- Implantación del portal web del empleado.

- Implantación de software social (blogs, chats, wikis, redes sociales...).

- Gestión de competencias específicas relacionadas con valorar, captar, compartir y utilizar el conocimiento.

- Cambio de cultura organizativa.

- Organización de jornadas para promover la gestión del conocimiento y dar a conocer las buenas prácticas.

- Contar historias, narrar como medio de transferir conocimiento tácito, sobre todo por parte de trabajadores que están a punto de jubilarse o cambiar de puesto tras largos años de desempeño.

- Promover la discusión informal.

Factores a tener en cuenta al afrontar la implantación de un proyecto de gestión del conocimiento

Quizás el mayor inconveniente a la hora de iniciar un proyecto de gestión del conocimiento es convencer a la dirección de los beneficios que se obtendrán a cambio de los costes que indudablemente ocasionará la puesta en marcha del proyecto. La gestión del conocimiento no es un concepto fácil de explicar, y cuantificar económicamente sus repercusiones en la mejora del funcionamiento de la organización y por lo tanto en menores costes puede no ser sino un mero ejercicio de voluntarismo.

Por otra parte, como es común a cualquier proyecto que promueva cambios profundos en la cultura y forma de actuar de la organización, no se implantará si no cuenta con el apoyo total de la dirección. En la medida en que el proyecto esté alineado con las políticas explicitadas en los planes de la dirección, será posible que sea asumida por la misma.

Es necesario plantear una estrategia de implantación del proyecto de gestión del conocimiento sencilla de entender y de comunicar, donde se contemplen acciones concretas, con una precisa definición de objetivos, en la que los costes, las tareas, las responsabilidades y la planificación temporal estén claramente determinados.

Por la propia naturaleza del proyecto —estamos gestionando el capital humano—, su éxito dependerá



Imagen de "Stella" del escultor onuvense José Noja, en el Museo de la Escultura de Leganés

en gran parte de nuestra capacidad de comunicar el proyecto a los miembros de la organización, siendo particularmente importante hacer llegar a los trabajadores el compromiso de la dirección. Los trabajadores van a deducir en gran parte ese compromiso a través de la ejemplaridad del comportamiento de los directivos.

Esta comunicación es particularmente importante porque compartir el conocimiento requiere un acto de voluntad del que lo posee, y porque es esperable que existan rechazos por parte de los que poseen o generan el conocimiento. Los rechazos vendrán por dos vías:

- Rechazo a compartir la información con los demás: "la información es poder".
- Resistencia a asumir soluciones de otros, preferencia por las soluciones propias que "justifican" la necesidad de nuestra presencia en la organización.

Estas resistencias podrían superarse con sistemas de incentivos, económicos o no. El problema es lograr que la retribución establecida sea equitativa y no sea desmotivadora en sí misma. En ocasiones los sistemas de evaluación y reconocimiento anteriormente establecidos en la organización pueden favorecer el rechazo a compartir el conocimiento.

Dada la importancia de las nuevas tecnologías, una infraestructura tecnológica obsoleta o demasiado compleja podría afectar a la puesta en marcha del proyecto.

Y, por último, es imprescindible contar con un referente técnico, con un grupo de interesados, inquietos por la mejora continua de la organización y con buenas dosis de entusiasmo y paciencia para superar los pasos atrás que, como en todo planteamiento innovador, pueden darse.

Pueden considerarse como antecedentes directos de las actuaciones del Ayuntamiento de Leganés respecto a la gestión del conocimiento, el Plan de Calidad, los sucesivos Planes de Sistemas y otros proyectos transversales a diferentes áreas

IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL AYUNTAMIENTO DE LEGANÉS

Antecedentes

Planes y proyectos municipales

Pueden considerarse como antecedentes directos de las actuaciones del Ayuntamiento de Leganés respecto a la gestión del conocimiento, el Plan de Calidad, los sucesivos Planes de Sistemas y otros proyectos transversales a diferentes áreas: la Agenda 21 para el desarrollo sostenible, el Plan Ciudad Saludable, los Presupuestos Participativos y otros proyectos que parten de un enfoque integrador de los servicios municipales, situando al ciudadano en el centro de sus actuaciones.

Herramientas informáticas

En la red informática existe un directorio, "Información Pública", donde cada unidad pone a disposición de los demás la información que considera relevante: ordenanzas, reglamentos, documentación de interés, memorias...

El Portal del Empleado, en entorno web, pone a disposición de los trabajadores información sobre el Ayuntamiento: organigrama, funciones... Así como normativa referida a Recursos Humanos: acuerdo regulador, convenio colectivo, reglamentos y normativa interna, circulares...

Está implantado de forma masiva el correo electrónico, que se utiliza habitualmente para transmitir instrucciones, normativa, noticias de interés...

Evaluación EFQM

El Ayuntamiento de Leganés realizó una autoevaluación con el sistema de gestión de la calidad EFQM, evaluación prevista en el Plan Calidad del Ayuntamiento.

Una de las carencias detectadas que podía dar lugar a una acción de mejora decía literalmente: "no existe evidencia de que el Ayuntamiento de Leganés identifique las necesidades de comunicación interna en función de las cuales la Organización pueda desarrollar un Plan de comunicación que recoja la tipología de los mensajes y los canales a utilizar para dar respuesta a las carencias detectadas".

Como consecuencia de esta carencia, se incluyó en el mismo Plan de Acción el "diseño, desarrollo y despliegue del Plan de Comunicación interna del Ayuntamiento de Leganés".

En la misma evaluación EFQM, se decía: "no se evidencia el despliegue en el Ayuntamiento de Leganés para recoger, estructurar y gestionar la información y conocimiento...".

En el Plan de Acción aprobado como consecuencia de la evaluación, se incluyó la realización de un estudio de mejora del sistema de gestión del conocimiento.

Estudio "Voz del Empleado"

Dentro de las acciones emprendidas para poner en marcha el Plan de Comunicación contemplado en la primera acción de mejora a la que hemos hecho referencia, se realizó un informe con el título: "Voz del empleado", que llegó a las siguientes conclusiones en cuanto al estado del Ayuntamiento respecto a la comunicación interna:

Se sabe que hay información pero no se sabe dónde está.

Se conocen los referentes en cada una de las materias ajenas a la propia unidad de una manera informal y por la experiencia, y se dirigen a cada una de ellas más por afinidad personal que por cargo o responsabilidad.

Falla la comunicación transversal, no se conoce con suficiente claridad el ámbito competencial de cada una de las unidades.

Los responsables y referentes dentro de la unidad están claros.

No se conocen las personas referentes por cada una de las restantes áreas.

Informe sobre el capital intelectual del Ayuntamiento de Leganés

Con el fin de afrontar la segunda de las acciones de mejora enunciadas, se realizó un informe sobre el estado del capital intelectual en el Ayuntamiento de Leganés con el apoyo del Instituto Universitario de Investigación IADE de la Universidad Autónoma de Madrid aplicando el modelo Intellectus. El informe da recomendaciones claras sobre áreas que potenciar y otras sobre las que efectuar una mejora, e incluso aquéllas ocultas hasta la fecha a la gestión y que necesitan un plan de actuación ex novo. Para este informe se realizó un DAFO (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) de distintos componentes del capital humano (actitudes, aptitudes, capacidades y experiencia), del capital organizativo (estrategia, comunicación interna, diseño organizativo, calidad, procesos de aprendizaje y nivel de calidad), del capital tecnológico (Tecnologías de la información y comunicaciones y mejora) y del capital relacional (proveedores y aliados, ciudadanía e imagen corporativa).

El Gabinete de Gestión del Conocimiento

El arranque del proyecto fue la creación del Gabinete de Gestión del Conocimiento, al que se adscribió un Técnico Superior del Ayuntamiento destinado en el Área de Gobierno de Recursos Humanos, encargándole la realización de informes y propuestas encaminadas a la implantación de acciones de gestión del conocimiento en el Ayuntamiento.

El trabajo del Gabinete se centró, inicialmente, en reunir y documentar experiencias para el diseño de un Plan Municipal y, sobre todo, en la creación y dinamización de un grupo de técnicos de diferentes áreas. Los técnicos no necesariamente ocupaban las jefatu-

ras de cada área, aunque se eligieron con la colaboración y el acuerdo de las mismas. Se buscó un perfil de trabajador “inquieto-interesado” en participar en este tipo de procesos.

Desde el origen se concibió como una acción transversal a toda la organización en la que la implicación personal de los impulsores era fundamental. La actitud de compartir y colaborar marcaba esos primeros pasos.

Creación de la Comisión Impulsora y del Comité Técnico

Por Decreto de Alcaldía se creó la Comisión Impulsora de Gestión del Conocimiento. En la Comisión, formada por miembros del equipo de Gobierno, participan representantes de los trabajadores.

En el mismo Decreto se constituía el Comité Técnico de Gestión del Conocimiento y se nombraban sus coordinadores y miembros entre técnicos pertenecientes a distintas áreas municipales.

Plan de Dinamización de Gestión del Conocimiento

El Comité Técnico presentó el Plan de Dinamización de Gestión del Conocimiento ante la Comisión Impulsora. Tal como estaba previsto, se elevó el Plan a la

Junta de Gobierno Local para su aprobación, buscando una mayor difusión del mismo entre los empleados municipales.

Asimismo, se acordó proponer a la Junta de Gobierno Local el procedimiento para la gestión de las buenas prácticas municipales, una de las acciones contenidas en el Plan.

Por último se acordó concretar la misión y funciones del Comité Técnico, la dedicación de sus miembros y la forma de incorporar nuevos miembros al Comité.

Los objetivos últimos del Plan eran:

- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión municipal.
- Incrementar la satisfacción de los trabajadores en su desempeño profesional.
- Impulsar y reforzar la innovación y las mejores prácticas.
- Promover la cooperación y el intercambio interno y externo con las distintas administraciones y entidades.

Las actuaciones del Plan se recogen en el cuadro siguiente:

PRODUCTOS A GESTIONAR	ÓRGANO GESTOR	OBJETIVOS PREVISTOS	OBJETIVOS PREVISTOS
1.-Redes en que participamos	Gabinete Gestión del Conocimiento + Áreas	Disponer de un mapa para conocimiento general de las redes en que participamos	Documentar en soporte informático
2.- Información sobre convenios, acuerdos de colaboración, etc.	Gabinete Gestión del Conocimiento + Áreas	Interconectar las diferentes actuaciones y divulgar resultados a nivel interno	Elaboración memoria anual
3.-Divulgación técnica:ponencias, comunicaciones artículos técnicos, etc.)	Gabinete Gestión del Conocimiento + Unidades administrativas + Comité Impulsor.	Ampliar el conocimiento entre la plantilla, sobre lo que se produce internamente y se divulga	Promoción y apoyo. Elaboración memoria anual
4.- Estudios e investigaciones propias y ajenas	Gabinete Gestión del Conocimiento + Comité Impulsor + otras	Facilitar y potenciar la fundamentación de los planes y actuaciones municipales	Apoyo difusión y uso
5.- Memorias de gestión	Gabinete Gestión del Conocimiento + Archivo + otras	Disponer de base de datos y repositorio documental	Apoyo difusión y utilización de las memorias de gestión
6.- Premios y reconocimientos	Gabinete Gestión del Conocimiento + Comité Impulsor + Comunicación + otras	Organizar eventos internos vinculados con externos	Organización premios y reconocimientos.
7.- Mapa de conocimientos y recursos estratégicos	Gabinete Gestión del Conocimiento + Comité Impulsor + RR.HH. + otras	Mayor aprovechamiento de los recursos y desarrollo colaborativo	Desarrollar y documentar en soporte informático
8.- Buenas Prácticas y proyectos innovadores	Gabinete Gestión del Conocimiento + Unidades administrativas + Comité Impulsor + otros	Impulso y reconocimiento a la innovación	Banco de Buenas Prácticas (BBP) y soporte informático. Divulgación de Jornadas.
9.- Comunidades de prácticas. Taller de aplicaciones	Gabinete Gestión del Conocimiento	Impulso y reconocimiento al trabajo en equipo	Apoyo y promoción por el Gabinete de Gestión del Conocimiento
10.- Desarrollo instrumentos 2.0 para la comunicación y colaboración interna.	Gabinete Gestión del Conocimiento + Informática + Comité Impulsor	Blogs para compartir	Desarrollo soporte informático

Gestión del conocimiento

Comunicación del proyecto a la organización

El objetivo de las acciones a emprender se explicitó como:

“Mejorar la eficiencia de los servicios a partir del mejor aprovechamiento del capital intelectual y revalorizando el saber hacer de los trabajadores municipales”.

Con los objetivos implícitos de:

- Mejorar la percepción de la Administración municipal por parte de los ciudadanos y particularmente de los sectores productivos y participativos.
- Mejorar la percepción de los propios empleados públicos.
- Lograr una reducción demostrable de costes.
- Mejorar el clima laboral.
- Mejorar el número y dimensión de iniciativas innovadoras.
- Ampliar las alianzas y la cooperación externa.

Al tratarse de un planteamiento nuevo, la definición podía parecer insuficiente. El primer relato “oficial” suele ser determinante y por eso entendimos que era conveniente fijar los conceptos, sumando todos los ingredientes: definiciones, enfoques, percepciones y objetivos, hasta que fuera algo entendible por todos los trabajadores.

Se propusieron, a modo de guía de respuestas, las siguientes cuestiones:

a) ¿Qué entendemos por conocimiento en el contexto organizacional?

Entre las múltiples definiciones que se pueden encontrar recogimos las siguientes como las más cercanas al enfoque que nos planteamos:

- Conocimiento es el conjunto de nociones y habilidades por las cuales los individuos pueden solucionar problemas, “lo que sabemos hacer”. Luego, a mayor conocimiento mayor capacidad de solucionar problemas, en nuestro lenguaje institucional, mayor capacidad de atender las necesidades de los ciudadanos. (La

organización ha de conocer lo que sabe hacer en toda su dimensión para ser más eficiente).

- El conocimiento está más allá de la información e incluso de la formación. Se puede disponer de mucha información e incluso mucha “formación” (currículo formativo, conocimiento explícito) y no disponer de las habilidades y/o disposiciones para solucionar problemas (conocimiento tácito).

- El conocimiento es el saber hacer y la disposición a hacerlo.

- El conocimiento es un recurso ilimitado y que aumenta con su uso.

b) ¿Qué valor tiene el conocimiento?

El valor del conocimiento ha superado al de la tierra, el capital y el del trabajo; es el principal factor de producción en nuestra época.

c) ¿Por qué incorporar un sistema de gestión del conocimiento en el Ayuntamiento?

- Porque sabemos que hay mucho y se produce mucho, pero está disperso y poco compartido.

- Porque reconocemos que es el principal factor de eficacia en la prestación de servicios al ciudadano.

- Porque es una forma económica y, por lo tanto, adecuada en tiempos de crisis de mejorar la gestión de los recursos humanos.

- Porque significa mayor garantía de hacer las cosas bien, innovando y mejorando de forma continua los distintos servicios.

d) ¿Con que finalidad?

La finalidad de la gestión del conocimiento es hacer llegar el conocimiento adquirido por los miembros de la organización, individual o colectivamente, a todo el que tenga necesidad de disponer de él y en el momento y forma más adecuada posible.

Una buena gestión del conocimiento nos va a permitir aprovechar más y mejor los recursos de que disponemos, responder mejor y de forma más económica a las necesidades de los ciudadanos y contar con unos trabajadores más satisfechos de su trabajo.

e) ¿Cómo se gestiona el conocimiento?

Captándolo, organizándolo, difundiendo y poniéndolo a disposición de quienes lo necesiten. Promoviendo su ampliación, aplicación e innovación y valorando su interés estratégico.

f) ¿Cómo vamos a hacerlo nosotros?

- Fijándonos preferentemente en cómo lo están haciendo las organizaciones semejantes, Ayuntamientos y otras instituciones públicas, pero también las privadas, especialmente las que actúan en el ámbito de la prestación de servicios.
- Siguiendo las propuestas y orientaciones de la FEMP (Federación Española de Municipios y Provincias), el MIHAP (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas), el Consejo de Europa y demás.
- Definiendo, de manera específica a nuestras necesidades, recursos y “estilo” propio, las actuaciones y la estructura sobre la que iniciar la puesta en marcha.
- Involucrando desde el inicio a toda la organización municipal.
- Iniciando la gestión por la recogida y tratamiento de las buenas prácticas, mejoras e innovaciones generadas en los diferentes servicios y revalorizando a sus promotores y generadores. Las mejores prácticas son una de las más acertadas expresiones del saber hacer de la organización; reconocerlas, difundirlas, compartirlas, es misión de los gestores del conocimiento.
- Avanzando despacio, incorporando cada vez a más personas y departamentos a una nueva cultura de intercambio y cooperación que rompa con la máxima de que la información es el poder, para adoptar la nueva de que quien más ideas comparte, más ideas tiene.
- Colaborando en la apertura de los compartimentos estancos para avanzar en una visión integrada del Ayuntamiento como prestador de servicios a los ciudadanos.
- Apoyando al trabajo en equipo.

g) ¿Con qué estructura y medios?

- Con un Gabinete Técnico, creado en la Delegación de Recursos Humanos y que tiene como misión promover, coordinar y dirigir en su caso actuaciones conjuntas de las diferentes Áreas de Gobierno.
- Con una Comisión Impulsora con representación política de las diferentes Áreas.
- Con un Comité Técnico conformado por técnicos de diferentes áreas.
- Con apoyo técnico externo vía convenio estable y con ocasionales prestaciones de servicios.
- Con la vinculación a redes de intercambio y cooperación institucional.

ACCIONES REALIZADAS

Creación del Banco de Buenas Prácticas

Por la Comisión y el Comité se decidió priorizar la recogida y difusión de buenas prácticas, ya que facilitaban la implicación de los elementos más inquietos de la organización en la implantación del sistema de gestión del conocimiento.

Difusión: Día de las buenas prácticas municipales

Bajo el lema “Mejoramos juntos” se decidió dedicar con carácter anual una jornada a reconocernos mutua y conjuntamente los avances y mejoras introducidas, para premiar y/o significar a los innovadores de nuestra organización y para hacer visible a la ciudadanía este aspecto de la gestión pública.

Se ha pensado incluso en establecer un mecanismo de consulta y participación para la elección de las buenas prácticas a resaltar en las jornadas, que refuerce el objetivo de mejorar juntos.

Procedimiento para la gestión de las buenas prácticas

Se ha establecido el siguiente procedimiento general para la gestión de las buenas prácticas:

- La consideración de Buena Práctica Municipal corresponde al Área de Gobierno en el que se produce. Las unidades deben tramitar las bue-

nas prácticas de su área utilizando el formulario diseñado al efecto.

- La gestión del Banco de Buenas Prácticas corresponde al Gabinete de Gestión del Conocimiento, unidad a la que se dirigen las solicitudes de inclusión.
- El Gabinete de Gestión del Conocimiento presenta las posibles buenas prácticas para su estudio por el Comité Técnico de Gestión del Conocimiento.
- El Comité Técnico de Gestión del Conocimiento informa las acciones consideradas buenas prácticas a la Comisión Impulsora.
- La consideración de Buena Práctica Municipal corresponde a la Junta de Gobierno Local, a propuesta de la Comisión Impulsora.
- Una vez aprobadas por la Junta de Gobierno Local se incluyen en el Banco de Buenas Prácticas.
- Anualmente se elabora una memoria con las buenas prácticas incluidas en el Banco de Buenas Prácticas.

La divulgación de las buenas prácticas corresponde a cada Delegación. El Gabinete y el Comité pueden promover y realizar también la divulgación de las buenas prácticas a través de los medios disponibles de acuerdo con las Delegaciones.

Con el fin de homologar procedimientos y formatos, así como generalizar el conocimiento interno de las buenas prácticas, el Gabinete de Gestión del Conocimiento facilita modelos de presentación, así como actividades externas e internas de promoción y divulgación.

Herramienta de soporte

Se decidió desarrollar, como soporte al Banco de Buenas Prácticas, una herramienta informática con capacidad de almacenaje, tratamiento, búsqueda e intercambio de datos estructurada por ámbitos de interés y otros criterios de gestión para su mejor y más ágil manejo, gestionada por el Gabinete de Gestión del Conocimiento.

Propiedad intelectual

El titular de todas las buenas prácticas es el Ayuntamiento, si bien se asegura siempre el derecho de propiedad intelectual del autor o autores cuando corresponda y de acuerdo con la Ley de Propiedad Intelectual.

La divulgación de las buenas prácticas corresponde exclusivamente al Ayuntamiento y a quien este autorice expresamente.

Su publicación, difusión o presentación deben ser previamente anunciadas en el espacio correspondiente del Banco de Buenas Prácticas.

Incentivos

La realización de buenas prácticas y su inclusión en el Banco de Buenas Prácticas suponen para el autor o autores, además de las compensaciones económicas que le pudieran corresponder, la inclusión en la memoria anual de buenas prácticas, así como en los planes de divulgación, edición y publicación que el Ayuntamiento realice.

Se convoca anualmente al “Premio a las mejores prácticas municipales” y las que resultan premiadas representan al Ayuntamiento de Leganés en los ámbitos en que proceda.

Existe el compromiso de proponer fórmulas para su valoración como mérito en concursos internos de traslados, en el desarrollo de la carrera profesional, así como otros incentivos.

Seguimiento de actuaciones

Se han presentado para su evaluación 59 buenas prácticas. Las de Gestión del Taller Mecánico, Museo al Aire Libre, Universidad Popular y Control de Plagas se seleccionaron para participar en la Jornada de Buenas Prácticas.

El responsable de cada una de las prácticas seleccionadas realizó una presentación haciendo especial hincapié en las características que la identificaban como una buena práctica.

En la evaluación que se realizó al finalizar la jornada, se expresó por los asistentes un alto grado de satisfacción.

[Enlace a tabla de buenas prácticas presentadas](#)

Las buenas prácticas evaluadas como tales, se encuentran publicadas en el blog LGNSComparT.

Memoria de ponencias y comunicaciones

Las ponencias, comunicaciones, artículos y otros productos asimilables, generados desde las áreas municipales, pueden considerarse la expresión más elaborada del conocimiento desarrollado en la prestación de los servicios al ciudadano, del “saber hacer” de nuestros trabajadores y la vocación de mejora continua e innovación de la organización.

El valor de estos productos y su incidencia interna quedan limitados en muchos casos al ámbito del servicio o área en los que se generan, cuando no a la función técnica de quien lo elabora, y rara vez se proyectan en el conjunto de la institución.

Muchas veces, la finalidad de ponencias, comunicaciones y artículos es la divulgación o difusión de los avances y mejoras y en general “buenas prácticas” introducidas en el Ayuntamiento y, por tanto, una vía de gran peso en la proyección social, económica e institucional del Ayuntamiento incidiendo de forma directa en la motivación y satisfacción de los propios

trabajadores municipales que participan en estos.

Evidentemente, la iniciativa, motivación y refuerzo de este tipo de tareas es diversa, pero suele corresponder mayoritariamente a la satisfacción profesional de los técnicos con mayores inquietudes por la investigación, el desarrollo y la creatividad en su trabajo.

Su elaboración supone un esfuerzo considerable que muchas veces no es adecuadamente valorado o considerado. Implica generalmente una dedicación extra, más allá del horario laboral y la disponibilidad de recursos y medios personales, tanto documentales como tecnológicos, que a veces la institución no tiene.

La falta de una estrategia de impulso y reconocimiento por parte de la institución parece ir asociada a la falta de instrumentos de gestión adecuados

La falta de una estrategia de impulso y reconocimiento por parte de la institución parece ir asociada a la falta de instrumentos de gestión adecuados.

En el caso del Ayuntamiento de Leganés, un buen número de técnicos municipales acudían a mesas redondas, jornadas, congresos, etc. a exponer los logros de los proyectos en que estaban implicados, proyectos, en algunos casos, con poca o nula difusión en el interior del propio Ayuntamiento. Igualmente, personal municipal participaba en acciones formativas programadas por otras organizaciones, mientras el Ayuntamiento contrataba externamente la realización de acciones similares o no se impartían por falta de recursos.

Acciones propuestas:

- Identificar y promover la recogida de ponencias, comunicaciones, artículos y otros.
- Crear un banco de datos sobre ponencias, comunicaciones, artículos técnicos y otras publicaciones realizadas por los trabajadores municipales y relacionadas con los servicios municipales.
- Elaborar una memoria anual de estos productos.

Habilitar procedimientos y herramientas para su gestión y difusión interna y externa.

Se han recogido 68 fichas con ponencias y comunicaciones emitidas por distintos técnicos municipales.

Identificación de las redes en que participamos

Más allá de la decisión de cómo y en qué grupos, comisiones, comités, asociaciones, fundaciones y redes en general debemos participar oficialmente, están los resultados que esto produce para la organización general, tanto en la mejora de los conocimientos como en el desarrollo de las alianzas y mecanismos de cooperación que se generan, lo que representa un importante capital para la institución.

El enfoque de esta actuación se refiere a la identificación y puesta a disposición de toda la organización de la relación de todas las redes en las que se participa y de las personas que representan al Ayuntamiento en cada una de ellas, dado que en ello se invierte un importante esfuerzo y se podrían extraer muchas oportunidades de mejora. Por ello, se establecen mecanismos para comunicar formalmente las redes en que se participa como representante municipal, características, función que se desempeña y personas que participan, creándose un repositorio organizado, útil y de fácil acceso y consulta.

Leganés comparte experiencias - Narrativas

Con el nombre "Leganés comparte experiencias" se conformó un "lugar" de encuentro con la experiencia de los trabajadores municipales, un espacio para contactar con el conocimiento tácito.

El conocimiento tácito es el que se ha adquirido a través de la experiencia personal y no se ha transferido a ningún soporte donde pueda ser consultado. Muchas veces es el conocimiento más relevante a la hora de tomar una decisión o solucionar un problema.

La experiencia es básicamente el producto de la práctica, el resultado de lo vivido, de lo aprendido, lo descubierto y, en buena medida para lo que nos incumbe, de lo compartido.

Es el conocimiento que típicamente se pierde cuando un trabajador se jubila o abandona la organización o simplemente cambia de unidad organizativa.

Nos interesa transmitirlo, no sólo cuando se prevé que un trabajador va a abandonar su puesto, sino que sería conveniente su transmisión en cualquier momento para mejorar el conocimiento de los trabajadores en cuya toma de decisiones podría ser aplicado.

Debemos revalorizar la función de la experiencia como impulsora de innovación y desarrollo organizacional, como elemento de mejora de la función municipal y sobre todo como elemento de reconocimiento de los trabajadores que las desempeñan.

Las historias de vida, unidas a las comunidades de práctica y a los procesos de acogida a los nuevos trabajadores, constituyen herramientas de gestión del conocimiento dirigidas a recoger y aprovechar estos recursos, revalorizando el papel de las personas en la organización.

Una forma sencilla y eficaz de transmitir el conocimiento tácito es la narración de la experiencia por parte del protagonista de la misma.

Típicamente se pueden utilizar dos tipos de relato:

- La narración de la experiencia personal de un trabajador a lo largo de su permanencia en la organización.
- La narrativa de experiencias de gestión concretas.

El primer tipo de relato lo realiza un trabajador que por su puesto en la organización o por su valía profesional y su carisma personal sea un referente y que se encuentre próximo abandonar la organización, bien por jubilación, bien por cambiar de puesto de trabajo.

La asistencia al acto es voluntaria, si bien se realiza en el horario general de trabajo.

No siendo un homenaje, es inevitable que se perciba como tal, y es esperable una respuesta positiva y una colaboración del ponente para que su relato y sus respuestas durante el coloquio mantengan un tono adecuado a los fines de la acción.

En este relato, el trabajador describe brevemente su trayectoria profesional y reflexiona sobre los proyectos en los que ha participado, destacando los factores críticos que han determinado la consecución o no de los objetivos o la consolidación o abandono de los proyectos.

Tras la exposición se entabla un coloquio con los asistentes en los que estos pueden solicitar aclaraciones al ponente o ampliaciones a su relato.

Actúa como moderador del coloquio el Jefe del Gabinete de Gestión del Conocimiento.

Iniciamos esta acción con la presentación de la experiencia del Secretario del Ayuntamiento, a punto de jubilarse y que, por su larga permanencia en el Ayuntamiento y por su preparación y experiencia profesional, era un caso típico e importante de posible pérdida de conocimiento tácito.

La experiencia constituyó un éxito tanto por el nivel de participación alcanzada como por la satisfacción expresada por los asistentes en la evaluación realizada, si bien no ha tenido continuidad hasta el momento.

Iniciativas 2.0 - Blog de Gestión del Conocimiento "LGNSCompart"

El enorme impacto de las redes sociales y su aplicación al ámbito laboral y, especialmente, como recurso para la gestión del conocimiento dentro de la organización, aunque cuenta con una gran potencialidad, parece exigir algunas condiciones previas que no siempre existen o son posibles a corto plazo.

El enfoque de este eje de actuación en el Ayuntamiento de Leganés se centra en la apertura de iniciativas 2.0 que enriquezcan y complementen los siste-

mas de información y colaboración interna y externa, teniendo en cuenta los requerimientos de sensibilización y capacitación sin los cuales la tecnología se comprende como "invasiva". Por tanto, es preciso controlar la sofisticación de este enfoque y su carácter progresivo sin poner por delante la tecnología.

Los resultados esperados se plantean en ese escenario de sensibilización, de aumento de "convencidos" dentro de esta nueva esfera de relaciones, desarrollando un avance en la cultura denominada 2.0 que, sin duda, se está consolidando en las generaciones que en diez años serán personal de la organización o usuarios más exigentes en estas fórmulas de interacción.

Nuestra experiencia con la puesta en funcionamiento del blog "Leganés comparte" nos demuestra que es preciso ir despacio y paso a paso.

El blog se implantó como una herramienta de acceso limitado a los trabajadores municipales. En una primera fase, únicamente estuvo disponible para los miembros del Comité Técnico de Gestión del Conocimiento. El blog ha tenido un número medio de 600 visitas por mes.

En la web municipal se incluyó igualmente una referencia a la iniciativa de Gestión del Conocimiento, que ha tenido un número medio de 900 visitas por mes.

PROYECTOS DE ACTUACIÓN

Mapas del conocimiento

Se trata de abordar la cuestión "¿quién sabe de qué?" y procurar un acceso sencillo y rápido a los nodos de conocimiento de la organización.

Se busca identificar estos nodos y representar gráficamente los procesos y rutas que nos conducen a los mismos, aprovechando la potencia de comunicación de las herramientas gráficas y las nuevas tecnologías. Se pretende también que sirva de estímulo a la labor de los empleados como reconocimiento y consideración.

El enfoque de esta iniciativa se plantea desde la metodología de identificación de conocimientos clave asociados a procesos de trabajo críticos del Ayuntamiento, generando una intervención progresiva por áreas. De este modo no sólo se reflejarán las personas sino también las relaciones entre ellas y con los usuarios de sus resultados, facilitando una visión general de los nodos y flujos de conocimiento más representativos.

Se han iniciado trabajos en dos ámbitos: la configuración de un mapa general de la organización municipal, y la identificación del conocimiento experto y representación de los procedimientos en el Área de Servicios Sociales.

Memorias de gestión

La evaluación de las políticas públicas y de los servicios en general se vuelve cada vez más un tema determinante tanto para los ciudadanos como para los gestores y los políticos. Los recursos se establecen en función de la evaluación. Desde esta consideración, y a pesar de que aún no tienen elementos de evaluación comunes, las memorias actualmente emitidas en el Ayuntamiento representan un elemento de gran valor para la difusión de información interna y el mejor conocimiento de la realidad organizativa.

El enfoque de la iniciativa se centra en la puesta en común de información focalizada en el marco de la gestión cuya difusión permite la identificación del alcance de las actividades desarrolladas por todas las áreas del Ayuntamiento, incluso facilitando una posible memoria general.

Entre los resultados esperados cabe destacar la creación de un repositorio común donde se pueda acceder a las memorias de forma ágil, facilitando la comunicación interna, las políticas de evaluación y la configuración de un posible cuadro de mando integrador.

Estudios e investigaciones

La realidad del trabajo rutinario del Ayuntamiento genera continuamente un flujo de análisis de ciertas variables económicas, sociales, medioambientales, etc., cuyo tratamiento se circunscribe a la elaboración de informes, estudios y otros productos de conocimiento que, sin duda, tienen un importante valor añadido además de suponer un relevante esfuerzo inversor. Un proyecto de gestión del conocimiento requiere el aprovechamiento de esa biblioteca de recursos tanto para el personal de la organización como para su puesta a disposición externa.

El enfoque de actuación pretende centrarse en la configuración de un banco de estudios e investigaciones de alto valor añadido para la organización y posibles agentes externos, teniendo en cuenta la selección y adecuada catalogación de los mismos. Es más, su carácter centralizador podría evitar la duplicación de trabajos.

En definitiva, los resultados esperados, además de la mencionada biblioteca, se focalizan en la mejora de los niveles de cohesión interna derivados del conocimiento de las tareas e inquietudes que mueven a diferentes unidades del Ayuntamiento.

Comunidades de prácticas

El esquema general de comprensión de la gestión del conocimiento suele requerir de una focalización o acotamiento de su nivel operativo, teniendo en cuenta las prácticas críticas de las organizaciones como referente de priorización. En este sentido, la identificación de tales prácticas permite la profundización en el conocimiento y la homogeneización de pautas y modos de proceder como señal de coordinación.

El enfoque del proyecto se concentra en la identi-

ficación de realidades operativas que requieran una intervención transversal que ponga de manifiesto la comprensión de un proceso o área de interés estratégico desde diferentes puntos de vista, dadas las diversas perspectivas de relación con el mismo (urbanismo, salud, medioambiente, etc.).

El resultado esperado es la vertebración de entornos de trabajo colaborativo que, de forma continua y sistemática, puedan dar cobertura a la consolidación de conocimiento, su explicitación y desarrollo, asumiendo un papel destacado en la evolución del modelo de organización dada su relación con prácticas clave.

Como experiencia piloto, se ha constituido una Comunidad de Práctica Informática con usuarios informáticos de distintas áreas cuya característica común es el interés que demuestran por las herramientas informáticas en general.

Premios y reconocimientos

Gran parte de las opciones de éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento vienen determinadas por las actitudes, por las motivaciones, lo que supone considerar el reconocimiento de las aportaciones que impactan directamente en la dinámica de trabajo del Ayuntamiento. Desde esta consideración inicial, es preciso acompañar las iniciativas técnicas con algunas de carácter sensibilizador con el fin de alinear al personal con los propósitos corporativos en este proyecto.

El enfoque de esta actuación se centra, por un lado, en el papel del liderazgo interno, que ha de considerar la necesaria capilaridad del proyecto basada en personas sensibles al mensaje y al compromiso con la gestión del conocimiento, sirviendo de animadores o correas de transmisión de este planteamiento, y, por otra parte, en el reconocimiento e incentivo, donde los hechos deben ser valorados para seguir generando motivación e inquietud, movilizándolo ideas y creatividad.

En el plano de los resultados esperados se prevé movilizar actuaciones de sensibilización diversas entre las que caben premios y reconocimientos explícitos —como “EnhorabuenaLGNS” (Premio a la Innovación y el Trabajo en Equipo)—, cuya mención y documentación quede encapsulada en un sistema que los integre y facilite su consulta.

Gestión de alianzas

Las organizaciones que asumen el valor del conocimiento como activo consideran la importancia de su actualización y desarrollo, lo que supone tener “abiertas las puertas” hacia el exterior. Flujos de información y conocimiento que impactan en el aprendizaje del Ayuntamiento y, por tanto, en la calidad de sus actuaciones. Por ende, es un objetivo clave la identificación de ese marco relacional y su aprovechamiento.

Las organizaciones que asumen el valor del conocimiento como activo consideran la importancia de su actualización y desarrollo, lo que supone tener

BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES WEB

Andreu, R.; Sieber, S. (1999), "Knowledge and Problem Solving: A Proposal for a Model of Individual and Collective Learning", Working Paper, 1/99, Barcelona.

Andreu, R.; Sieber, S. (2000), "La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje", Economía Industrial.

Brooking, A. (1997), "El Capital Intelectual", Paidós Empresa, Barcelona.

Bueno, E. (1998), "El Capital Intangible como clave estratégica en la competencia actual", Boletín de Estudios Económicos, Asociación de Licenciados de la Universidad Comercial de Deusto, nº 164, agosto.

Bueno, E. (1999), "Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual", Boletín del Club Intelec, nº 1, enero.

Bueno, E. (2000), "La Era de la Información, del Conocimiento y del Aprendizaje", documento de trabajo de la sesión plenaria del Club Intelec, 8 de mayo de 2000.

Davenport, Thomas O, "Capital Humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas". Ed. Gestión 2000. Sept. 2000.

Elvio Dosantos y Carlos Merino, "El conocimiento como activo en las entidades locales: el caso del Ayuntamiento de Leganés-Madrid" (Nº 2. Rev. Gestión del Conocimiento. REI Cedd. Pp. 22 a 25. 2º Sem. 2011. www.cedd.org).

Jimenez, A. (1999), "Las Competencias y el Capital Intelectual: La manera de gestionar personas en la Era del Conocimiento", Boletín Club Intelec, abril, nº 2, Euroforum, Madrid.

Karl Erik Sveiby, "Capital Intelectual: La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor". Ed. Gestión 2000.

Lloria, M. B. (2000), "El conocimiento como recurso y capacidad. Una Aproximación a la Gestión del Conocimiento como Ventaja Competitiva", Universidad de Valencia, Working Paper.

Steward, T.A. (1997), "La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual", Granica, Buenos Aires.

Rodríguez Ruiz, Oscar, Guía Nº 3, "La Gestión del Conocimiento al servicio de la mejora continua de las Administraciones Locales", FEMP 2005.

Libro blanco para la mejora de los servicios públicos. "Una nueva Administración al servicio de los ciudadanos" Ministerio de Administraciones Públicas, 2000.

Libro blanco para la reforma del Gobierno Local, MAP-2005.

UNE 412001: 2008 IN "Guía práctica de Gestión del Conocimiento".

CWA 14924-5:2004 "European guide to good practice in knowledge management".

Software para la gestión del conocimiento: <http://www.kanisa.com>

Asociación europea de gestión del conocimiento: <http://www.knowledgeboard.com/>

Excelente web con artículos y foros sobre gestión del conocimiento: <http://www.gestiondelconocimiento.com>

Magacín sobre gestión del conocimiento: <http://www.destinationkm.com/>

Centro de recursos sobre gestión del conocimiento: <http://www.kmresource.com/exp.htm>

Web sobre gestión del conocimiento, business intelligence y software asociado: <http://knowledgemanagement.ittoolbox.com/>

Recursos sobre gestión del conocimiento: <http://www.icasit.org/km/index.htm>

"abiertas las puertas" hacia el exterior

En este sentido, el enfoque de la actuación versa sobre la configuración y mantenimiento de un inventario de alianzas externas basadas en convenios, acuerdos, etc., cuya integración de información cuente con un sistema de catalogación que permita una consulta provechosa para un tercero interesado en conocer el planteamiento relacional de la institución en una materia determinada.

Por tanto, los resultados esperados se centran en la identificación del alcance y dimensión de dicho marco relacional, su caracterización y el mantenimiento y puesta en marcha de un sistema para su consulta ágil, sirviendo además para su consideración en la reflexión estratégica sobre los ámbitos de colaboración y su perfil.

CONCLUSIONES

Con la gestión de conocimiento llegamos, por fin, al "cerebro" de las organizaciones.

Hasta ahora hemos cuidado el cuerpo, lo hemos vestido y aseado, lo hemos automatizado con sistemas de calidad y nuevas tecnologías, lo hemos engordado y también adelgazado y, por último, llegamos al cerebro, donde las emociones, las motivaciones y las percepciones se funden con la realidad vivida, las personas, los trabajadores.

Hay una necesidad de gestionar el conocimiento como capital intelectual para conseguir un mejor manejo de la organización. El enfoque tradicional orientado al presupuesto económico como núcleo de la gestión pública ya no es suficiente.

Es preciso considerar la acción innovadora a la vez que la réplica de las mejores prácticas en otras unidades públicas desde los principios de colaboración y de acción compartida.

Es necesaria la creación de una metodología estándar que permita la comparación entre indicadores de capital intelectual. La idea de benchmarking está vinculada con esta estandarización para la identificación de mejores prácticas.

Hay muchas capacidades y recursos infrutilizados y mucho conocimiento perdido.

1. Introducción
2. La aparición de la web 2.0: nuevas formas de trabajar y aprender
3. Cambios del contexto organizativo de la Administración pública: "todos aprendiendo de todos", el caso de *Compartim*
4. Comunidades de práctica: inicios de *Compartim*
5. ¿A quién se dirige y cómo se puede participar?
6. ¿Cómo funcionan en la práctica?
7. La importancia del e-moderador
8. Los beneficios por participar
9. La plataforma virtual de trabajo colaborativo *e-Catalunya*
10. La transferencia de conocimiento

El trabajo colaborativo en la Administración: el Programa *Compartim* de Gestión del conocimiento del Departamento de Justicia de la *Generalitat de Catalunya*

Equipo de redacción del Boletín de Función Pública del INAP

Introducción

Este programa, que comenzó su andadura en el año 2005, promueve el aprendizaje mediante el intercambio de experiencias y el compartir buenas prácticas. Ya han participado más de ochocientas personas y el conocimiento generado y difundido incluye más de sesenta documentos entre ponencias, protocolos, manuales, plantillas, documentos de trabajo, procedimientos, etc.

La información que aparece en este artículo se ha elaborado con todo el material que se ofrece a través de la web del Programa *Compartim*: <http://www.gencat.cat/justicia/compartim/> y, especialmente, el artículo de Jesús MARTÍNEZ MARÍN, Responsable de Nuevos Programas Formativos y Proyectos del CEJFE del Departamento de Justicia: "Programa *Compartim*: comunidades de práctica en una Administración pública", *Trabaja diferente. Redes corporativas y comunidades profesionales*, febrero 2012, pp. 10-32.

La presencia del Programa *Compartim* a través de la web y de las redes sociales más utilizadas permite disponer de abundante material puesto a disposición del público en todos los formatos: vídeos, presentaciones, libros, artículos, etc. Muy enriquecedora es la aportación de dos blogs en las que se recogen numerosas reflexiones sobre el trabajo colaborativo:

El Programa *Compartim* (Compartimos) es una iniciativa del Departamento de Justicia de la *Generalitat de Catalunya*, a través del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada (*Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada, CEJFE*), para crear entornos de trabajo colaborativo que permitan obtener oportunidades de mejora o resolver problemas en el trabajo cotidiano.

"Trabajo colaborativo. Reflexiones sobre formación y aprendizaje corporativo" (<http://trabajocolaborativoenred.wordpress.com/>) y el Blog de gestión del conocimiento del Programa *Compartim* (<http://blocs.gencat.cat/blocs/AppPHP/gestioconeixement/>).

La aparición de la web 2.0: nuevas formas de trabajar y aprender

En un nuevo contexto en el que los ciudadanos han llevado Internet un paso más allá, mediante una aproximación más social, la llamada web 2.0, en la que la Red se ha convertido en un espacio de intercambio y conversación, todo el mundo tiene que llevar a cabo un proceso de adaptación a estas nuevas formas de trabajar y aprender. Para ello, deben adquirir nuevas habilidades, conocer nuevas herramientas y, sobre todo, asumir actitudes como, por ejemplo, compartir, colaborar o participar. Se trata de un cambio estructural que nace con la tecnología y que ahora nos muestra sus derivaciones sociales, económicas y culturales. Las empresas y las organizaciones, que se habían quedado en un aspecto meramente comer-



cial, tendrán que adaptarse si quieren mantener su competitividad y eficacia.

Los nuevos modelos de gestión que demanda la actual sociedad en red se están desarrollando fuera de las organizaciones, y el reto de empresas e instituciones es descubrir cómo adaptar estos modelos a su realidad organizativa. El cambio y la adaptación permanente se consideran factores estratégicos que pueden diferenciar las organizaciones.

En el caso de la Administración pública, la responsabilidad respecto al cumplimiento de las normas se sitúa junto a la obtención de resultados de calidad, de satisfacción del usuario al utilizar un servicio. La Administración debe adaptarse a los nuevos requerimientos de la sociedad y de los ciudadanos.

Para dar respuesta a los nuevos retos no es suficiente con llevar a cabo modificaciones estructurales, sino que se deben realizar desde realidades concretas, contando con profesionales que las conozcan y que sean capaces de intervenir. Empieza a haber, pues, una toma de conciencia de que el conocimiento de todos, en red y compartido, puede ser muy útil para resolver los nuevos problemas planteados en la organización.

Cambios del contexto organizativo de la Administración pública: “todos aprendiendo de todos”, el caso de *Compartim*

Para que ahora sean posibles experiencias colaborativas, se sucedieron una serie de factores de forma conjunta, tal y como señala Jesús Martínez (“Programa *Compartim* [...]”, pp. 13-15):

- La tecnología: propició la conexión y el trabajo en red de los integrantes de las comunidades de práctica. La plataforma tecnológica *e-Catalunya*, que empezaron a usar en el 2005, fue el instrumento para poder trabajar y colaborar de forma asíncrona, más allá de reuniones presenciales.
- Se observó una tímida evolución de la cultura de la competición a la de la colaboración.

- También se produjeron cambios en el modelo tradicional de formación en el aula y se descubrió el aprendizaje entre iguales y la inteligencia colectiva de la organización.

La obsolescencia rápida del conocimiento necesario para trabajar, que no se resuelve con la formación tradicional, al no encontrarse conocimiento experto fuera de la organización, propició una nueva mirada sobre el conocimiento acumulado por los profesionales que ya intervenían. Este esquema deja obsoleto el rol del formador tradicional, todos tienen la posibilidad de aprender y de enseñar en roles que son ya indiferentes en muchos casos.

En este nuevo entorno, aprendemos también con la práctica, al disponer del conocimiento que necesitamos en nuestro lugar de trabajo gracias a la experiencia de los compañeros en situaciones similares. Para lograr esta interacción, las personas y las organizaciones convertimos el conocimiento individual en corporativo y construimos, así, de forma colaborativa, el conocimiento de la organización. El modelo, pues, desarrolla los hábitos de aprender y cooperar, que resultarán cruciales para el cambio en la organización.

Comunidades de práctica: inicios de *Compartim*

La metodología de trabajo que se siguió se basó en los estudios desarrollados por Etienne Wenger, para el que “una comunidad de práctica es un grupo de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o un interés común sobre un tema, y que profundizan su conocimiento y su pericia en esta área a través de una interacción continuada”.

Los responsables del programa del Departamento de Justicia no siguen a rajatabla el esquema clásico de creación y organización de comunidades de práctica de Etienne Wenger, sino que han ido más lejos, adaptando esta idea a una organización pública:

- Se empezó por la identificación del colectivo idóneo: se pensó que éste tenía que ser un grupo de personas que ya estuvieran motivadas, o bien que se adhirieran con entusiasmo cuando

La obsolescencia rápida del conocimiento necesario para trabajar, que no se resuelve con la formación tradicional [...] propició una nueva mirada sobre el conocimiento acumulado por los profesionales que ya intervenían

se les explicara la idea por primera vez. Lo ideal era que, además, fuera un colectivo donde al menos un grupo de personas ya hubiera empezado a reunirse para intercambiar conocimiento sobre el trabajo que hacían.

- Después, se pasó a la identificación de los problemas recurrentes: problemas que afrontaba el colectivo, o bien los problemas que eran más actuales. Se preguntó directamente a los miembros de la comunidad de práctica cuáles eran los temas sobre los que conversaban de forma espontánea, es decir, cuáles eran los temas de trabajo sobre los que hablaban cuando no estaban trabajando.
- Más tarde, se identificó a la persona que sería el animador.
- Después se organizó una primera reunión presencial del colectivo en cuestión: en esta primera reunión presencial, los temas discutidos fueron los que el e-moderador identificó –hablando con algunas personas del colectivo– como los temas más calientes (*hot topics*).
- Se finalizó el proceso con las conversaciones de la comunidad de práctica en el espacio virtual: la conversación continuó de forma virtual, a través de la plataforma tecnológica e-Catalunya, ya con la coordinación del e-moderador de la comunidad.

Los responsables del programa del Departamento de Justicia no siguen a rajatabla el esquema clásico de creación y organización de comunidades de práctica de Etienne Wenger, sino que han ido más lejos, adaptando esta idea a una organización pública

Hay diversos enfoques y orientaciones de las comunidades de práctica. En el Programa *Compartim* la mayoría de comunidades ha seguido el enfoque de nuevo conocimiento, es decir, se han encaminado hacia la producción de conocimiento, que se plasma en manuales, protocolos, guías de intervención, etc.

¿A quién se dirige y cómo se puede participar?

El Programa *Compartim* se dirige a todo el Departamento de Justicia de la *Generalitat*. Se articula a través de los diferentes colectivos profesionales que quieren trabajar sobre aspectos de mejora en su práctica laboral. Las propuestas de participación pueden venir desde cualquier ámbito de la organización: sólo se requiere trabajar los temas a resolver o mejorar por la vía que aporta el conocimiento compartido.

¿Cómo funcionan en la práctica?

Cada colectivo profesional (también denominado comunidad de práctica) ha de seleccionar un aspecto profesional que se quiera mejorar. El trabajo colaborativo tiene lugar mediante sesiones de encuentros presenciales, en las que un grupo reducido de personas motivadas y comprometidas tratan de ofrecer nuevas perspectivas y soluciones. Esta labor presencial se complementa casi siempre con el trabajo en línea, virtual, que facilita la comunicación y la automatización de tareas. Cuentan también con la ayuda de un coordinador de grupo (e-moderador) y, si los necesitan, con expertos externos que los acompañarán a lo largo de todo el proceso.

Al final del proceso de trabajo compartido, se lleva a cabo una sesión de buenas prácticas dirigida a todo el colectivo profesional, donde se expone el trabajo elaborado. En esta sesión también se suele invitar a expertos de otros ámbitos para que presenten experiencias de éxito relacionadas con la propuesta de mejora tratada.

La importancia del e-moderador

El e-moderador o facilitador de comunidad es el gran conector y agente de la gestión del conocimiento en la comunidad y en la organización, hace fluir el

conocimiento, más allá incluso del círculo de motivados/entusiastas. Es fundamental la elección del tema que se trabajará, sobre todo si se enfoca a resolver problemas que generan preocupación en la dinámica de trabajo habitual.

En el año 2011, y transcurridos seis años desde los primeros 13 e-moderadores con que comenzó esta iniciativa, pasaron por el programa más de 45 e-moderadores.

Respecto al rol del e-moderador y las similitudes/diferencias con el nuevo perfil de community manager, se puede consultar la interesante presentación de Jesús Martínez Marín: "Community Manager Versus E-moderator: el rol de responsable de comunidades en las organizaciones" <http://www.slideshare.net/marti/e-moderator-vs-community-manager>

Los beneficios por participar

Existen, por una parte, unos beneficios personales: las personas que forman parte de un grupo de trabajo colaborativo tienen derecho a una certificación de las horas que hayan invertido, con la justificación documental previa, como horas de formación. Estas horas no restan del número total de horas de formación de que puede disfrutar un empleado público y son compatibles con la formación que ofrece el CEJFE. Además, la producción de conocimiento aportada por el grupo se puede convertir en ponencias y publicaciones que promueve el CEJFE.

Por otro lado, y lo que es más relevante, todo el mundo en la organización puede contribuir a la mejora de la organización y a su propio desarrollo personal.

La principal cuestión que se plantearía es qué incentivos pueden llevar a un grupo de profesionales, con sus carreras consolidadas, a participar en las comunidades de práctica. Se les ha dirigido a los e-moderadores y al grupo de entusiastas, la siguiente cuestión (Jesús Martínez, "Programa *Compartim* [...]", pp. 25-27):

"¿Por qué motivo colaboras en la comunidad de práctica?"

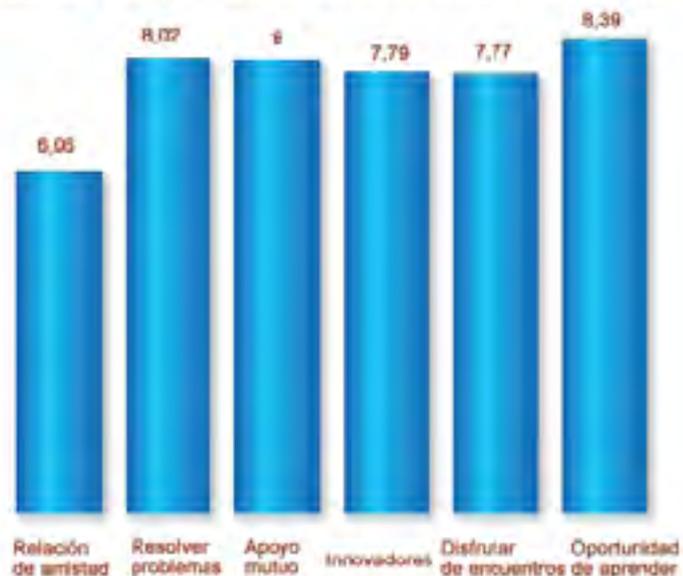
1. Relación personal de amistad con el e-moderador o con otros miembros de la comunidad.
2. Necesidad de resolver problemas y dificultades en el trabajo diario para mejorarlo.
3. Apoyo mutuo entre compañeros que hacen una actividad similar.
4. Encuentros y participación dentro del grupo de compañeros de trabajo innovadores.
5. Encuentros y participación dentro del grupo de compañeros en el cual nos encontramos

bien y del que disfrutamos.

6. Porque es una gran oportunidad de aprender y de estar al día en la actividad profesional.

Y las respuestas fueron éstas":

Motivos para colaborar en una comunidad de práctica



Los aspectos más valorados son los que hacen referencia al hecho de que es una oportunidad de aprendizaje y de estar al día en la tarea profesional. Se trata, por lo tanto, de personas altamente motivadas por la mejora de su trabajo diario.

Todo el mundo en la organización puede contribuir a la mejora de la organización y a su propio desarrollo personal

La plataforma virtual de trabajo colaborativo *e-Catalunya*

Las comunidades y grupos de trabajo que quieren trabajar en línea disponen de la plataforma *e-Catalunya* <http://ecatalunya.gencat.net/portal/faces/public/justicia/inici>

La plataforma pone al alcance de sus usuarios herramientas de trabajo colaborativo para conversar sobre las experiencias laborales (blogs corporativos), debatir alrededor de una cuestión (foros), crear documentos compartidos (wiki), publicar fotos de la actividad o ubicarla en el calendario. Además, dispone de un depósito digital donde todo el mundo puede publicar los contenidos y documentos que genera cada comunidad.



Las comunidades de práctica que se relacionan en el Programa *Compartim* son las siguientes:

- @plec 2.012 Justícia Tarragona
- e-moderadors (e-moderadores)
- Mediació (mediación)
- Prevenció i mediació comunitària (prevención y mediación comunitaria)

Ámbito penal

- *Activitat física i esport als centres penitenciaris* (actividad física y deporte en los centros penitenciarios)
- *Assessorament tècnic penal* (asesoramiento técnico penal)
- *Atenció a la víctima del delict* (atención a la víctima del delito)
- *Comissió Interinstitucional per la Reinserció Social del Camp de Tarragona (CIRSO)* (comisión interinstitucional para la reinserción social del Campo de Tarragona)
- *Docents als centres penitenciaris* (docentes en los centros penitenciarios)
- *Educadors dels centres penitenciaris* (educadores en los centros penitenciarios)
- *Juristes de centres penitenciaris* (juristas de centros penitenciarios)
- *Monitors artístics de centres penitenciaris* (monitores artísticos de centros penitenciarios)
- *Psicòlegs de centres penitenciaris* (psicólogos de centros penitenciarios)
- *TIC i presó* (TIC y prisión)

- *Treballadors socials en l'àmbit penal* (trabajadores sociales en el ámbito penal)

Ámbito justicia juvenil

- *Assessorament tècnic de menors* (asesoramiento técnico de menores)
- *Centres de Justícia Juvenil* (centros de justicia juvenil)
- *Medi obert de Justícia Juvenil* (Medio abierto de Justicia Juvenil)
- *Mediació penal de menors* (mediación penal de menores)

Administración de Justicia

- *Arxius judicials* (Archivos judiciales)
- *Biblioteques judicials* (Bibliotecas judiciales)
- *Equip d'assessorament tècnic de família* (equipo de asesoramiento técnico de familia)
- *Oficines d'atenció al ciutadà de l'Administració de justícia* (oficinas de atención al ciudadano de la Administración de justicia)

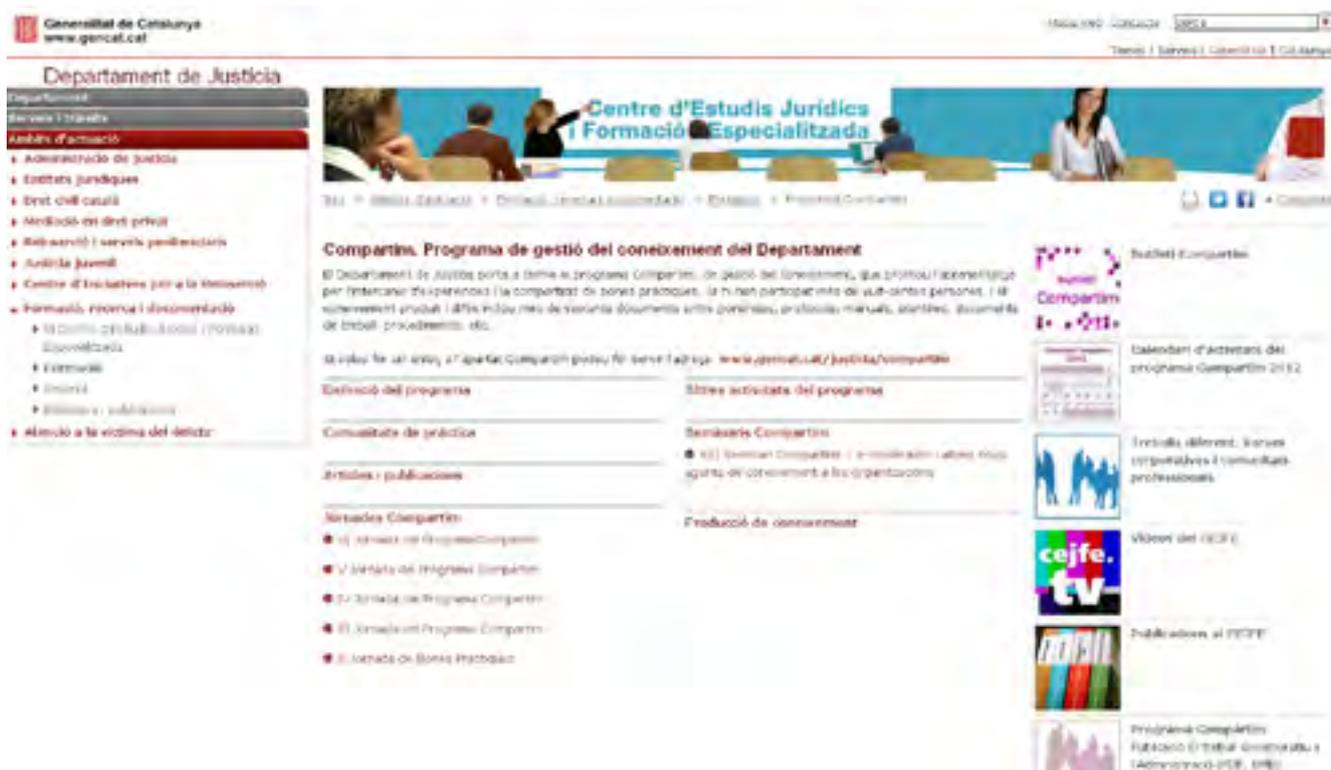
La transferencia de conocimiento

Una vez creado el conocimiento hay que transferirlo al colectivo profesional y, después, difundirlo a toda la organización y también hacia el exterior.

Para transferir el conocimiento creado en el resto de la comunidad utilizan dos sistemas: uno presencial (las jornadas de buenas prácticas) y otro a través de Internet (los boletines electrónicos). Las principales vías de difusión son la intranet para la organización y la web y la presencia en diferentes redes sociales para el público en general.

El Programa *Compartim* de gestión del conocimiento dispone de un espacio propio en la web del Departamento de Justicia www.gencat.cat/justicia/compartim, donde se recogen los artículos y ponencias sobre gestión del conocimiento publicados en distintos medios, los programas de las jornadas de buenas prácticas de cada comunidad y los contenidos consolidados de cada comunidad. Los productos de conocimiento

que las comunidades de práctica trabajan colaborativamente en la plataforma *e-Catalunya* se publican en la web, una vez revisados y evaluados por las unidades directivas correspondientes. Se trata, pues, del canal corporativo de difusión externa del Programa *Compartim* (Jesús Martínez, “Programa *Compartim* [...]”, p. 32).



BFP

1. Introducción
2. El Centro de Buena Administración
3. Análisis de las políticas objeto de estudio
4. Conclusión

El Centro de Buena Administración de la Junta de Castilla y León. La estrategia de *benchmarking* como facilitadora de la toma de decisiones

ANA POLO SÁNCHEZ
Becaria del INAP y Licenciada en Ciencias Políticas



1.- Introducción

En las sociedades actuales el ritmo de cambio es muy rápido y a las Administraciones no les basta permanecer estables para mantenerse, deben implementar programas que les permitan adaptarse a las innovaciones y los cambios que tan rápido se suceden. Es en este contexto donde surge la denominada Nueva Gestión Pública (NGP). Esta corriente tiene dos grandes vertientes: una más académica y general, que se entiende, según Barzelay, como un debate “acerca de cómo enfrentarse operativamente a cuestiones que se plantean, tanto en la teoría como en casos concretos, referidas al problema de cómo estructurar, gestionar y controlar la burocracia y el sector público en su conjunto”, y que hace referencia a la noción de “buen gobierno”, entendiendo éste como un gobierno eficiente y responsable (Barzelay, 2002: 23). Y otra más práctica representada por Osborne y Gaebler en

RESUMEN DEL ARTÍCULO: El Centro de Buena Administración, perteneciente a la Escuela de Administración Pública de la Junta de Castilla y León se crea con el objetivo de compartir con el resto de áreas de la Administración Autónoma las acciones innovadoras en diferentes campos: Función Pública, Modernización Administrativa, Administración Económica y Nuevas Tecnologías. El pilar de cada uno de los campos son las Universidades de Castilla y León, en las que residen los expertos responsables de cada uno de ellos y que se encargan de realizar la búsqueda de las políticas innovadoras. El Centro de Buena Administración, como herramienta para facilitar la toma de decisiones a través de la estrategia de *benchmarking*, tiene el objetivo de aportar a la labor del Gobierno un valor añadido de impulso e innovación que afecte a la eficiencia de la puesta en marcha de sus políticas públicas. Para ello se analiza la relación entre la Dirección General de la Función Pública de la Junta de Castilla y León y el Centro de Buena Administración a la hora de poner en marcha las diferentes políticas previstas para la legislatura.

su libro “*La Reinención del Gobierno*” en la que se importa el modelo de gestión privado a las organizaciones públicas. Tal como señala Salvador Parrado esta forma de gestión trae consigo dos aspectos: el aumento de la competencia y la búsqueda de la calidad (Parrado, 1996:7).

Para ello las Administraciones públicas han orientado su trabajo dentro de los parámetros que se han definido de calidad introduciendo modelos de gestión que hasta ese momento sólo eran utilizados en la empresa privada: como las cartas de Servicios, encuestas de satisfacción, técnicas de gestión del conocimiento como círculos de calidad o *coaching*, y técnicas de *benchmarking*, en el cual se basa el Centro de Buena Administración.

El *benchmarking* surge en la empresa privada en los años 70 dentro de la corporación Xerox, y a partir de la década de los 90 se aplica en el sector público (Badbaart et al. 2008: 92). Robert Camp es el primero en teorizar sobre esta metodología a la que define como la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. El *benchmarking* es una metodología que conlleva un proceso continuo de búsqueda, aprendizaje y aplicación de prácticas óptimas, que consiste en descubrir y conocer qué hacen y cómo lo hacen otras organizaciones, identificadas como las mejores, para así perfeccionar las propias actuaciones y capacidades.

Esta metodología también puede aplicarse para mejorar la toma de decisiones. Una labor que va cobrando cada vez más importancia en los centros de directivos actuales, en los que a la gran cantidad de información disponible, que no siempre es posible procesar, se unen otros factores como la satisfacción de las partes implicadas: ciudadanos, sindicatos u otros departamentos de la propia organización. Conocer qué políticas se han desarrollado con éxito en otras instituciones puede ayudar a tomar decisiones en ámbito de la propia organización.

Con ese propósito se pone en funcionamiento el Centro de Buena Administración (CBA) de la Junta de Castilla y León. La labor del CBA es informativa, el Centro recopila información sobre aquellas políticas de interés para la organización que se han desarrollado con éxito en otras Administraciones.

2.- El Centro de Buena Administración

El Centro de Buena Administración de la Junta de Castilla y León se crea a mediados de 2008. El objetivo por el que nace es la pretensión de disponer de un instrumento de ayuda en la toma de decisiones y la herramienta a través de la cual se crea es el *benchmarking*. En definitiva, el Centro de Buena Administración (CBA) pretende la mejora de los servicios públicos de la Junta de Castilla y León a través del estudio de los diferentes niveles del Gobierno y de la Administración española e internacional, especialmente europea, para poder comparar las experiencias positivas que ayuden a contrastar las propias decisiones. Para ello se pretende establecer un banco de datos e información lo suficientemente fiable que sirva para la actuación innovadora e impulsora de las futuras iniciativas de la Junta de Castilla y León.

Estructura del CBA

El Centro se encuadra dentro de la Escuela de Admi-

nistración Pública de Castilla y León. Con el inicio de la actividad del Centro de Buena Administración, la Administración castellano y leonesa delimita los temas de interés prioritarios de investigación. Estos son:

Nuevas Tecnologías: desde el CBA se pretenden aportar un conocimiento de aquellas políticas innovadoras respecto a este campo con el objetivo de mantener una organización abierta, flexible, interconectada, orientada al funcionamiento en red y con capacidad de reacción inmediata.

Función Pública: los empleados públicos son el principal activo, la piedra angular del buen funcionamiento de la Administración, por ello es importante mejorar su cualificación, profesionalización, motivación y condiciones sociales. Desde el Centro de Buena Administración se pretende aportar la experiencia de otros lugares que ayuden a conseguir este objetivo.

Modernización de la Administración: se pretende ofrecer información de medidas desarrolladas con éxito encaminadas a la mejora de la Administración pública y el acercamiento de ésta a los ciudadanos.

Administración Económica: en este campo se ofrece información sobre medidas y políticas que simplifiquen los trámites que las empresas tienen que realizar con la Administración y aquellas políticas y programas destinados a mejorar la economía de manera global.

La elección de los campos no quiere decir que estos sean exclusivos ni estén cerrados: pueden añadirse nuevos campos de interés para diferentes centros directivos, o bien cambiarlos o cerrar alguno de los abiertos una vez cumplido su objetivo.

El Centro de Buena Administración, para desarrollar su labor, cuenta con la colaboración de las cuatro Universidades públicas implantadas en la región. Estas son: Universidad de Salamanca, Universidad de Burgos, Universidad de León y Universidad de Valladolid. En cada una de ellas existe una Antena del Centro de Buena Administración formada por un investigador y un especialista en la materia encomendada.

Es destacable la sinergia creada entre las Universidades y la Administración Pública, que enriquece a ambas instituciones, ya que es cierto que tanto la teoría necesita referentes aplicados, como la gestión sostenerse por la teoría. La experiencia investigadora de las Universidades también supone una aportación relevante a la labor del CBA.

Proceso de trabajo

Desde el Centro de Buena Administración se ha planteado un esquema de funcionamiento que optimiza los recursos disponibles. Éste responde a tres fases:

La primera fase es interna, en ésta se trabaja con los diferentes centros titulares de las políticas. A través de reuniones periódicas el Centro de Buena Administración expone a éstos los resultados de las investigaciones y se presentan las buenas prácticas que las Universidades han seleccionado en esa área. Los

centros directivos titulares de las políticas orientan al Centro de sus necesidades, estableciendo las áreas prioritarias dentro de cada campo.

la organización a través de la implantación de una política, programa o proceso realizado por una organización de referencia para el centro directivo. A la hora



Imagen de la página web del Centro de Buena Administración

En la segunda fase el Centro comunica estas preferencias a las diferentes Universidades, las cuales abrirán líneas de investigación sobre los temas propuestos por los centros directivos titulares de la política.

En la tercera fase los centros directivos titulares de la política concretarán la pertinencia de las prácticas presentadas y sugerirán, si es necesario, nuevas líneas de investigación o concretarán las que ya están abiertas.

A través de este círculo se consigue una retroalimentación en la que se aúnan las prioridades de la Administración castellano y leonesa con la labor investigadora de las Universidades, representadas en las Antenas.

El Centro de Buena Administración pone a disposición de todos los centros directivos una gran base de datos que contiene las buenas prácticas recopiladas por el Centro en aquellas materias de interés prioritarias expresadas por estos. Este gran Banco de Buenas Prácticas es accesible a través de dos vías: una general y abierta a todo el público; y otra restringida a los centros directivos a través de un acceso codificado, en el que se puede consultar toda la información recopilada sobre la buena práctica a través del análisis realizado por los investigadores de las diferentes Antenas así como los datos de contacto de la organización de origen.

En principio no se pretende implementar todas aquellas buenas prácticas seleccionadas. Pero en el caso de que alguna de las acciones incluidas en el Banco fuese de especial interés para el centro directivo se iniciaría un procedimiento de *benchmarking* extenso que culminaría con la mejora del proceso o de

de trasponer la buena práctica, desde el CBA, hay que tener presente que las políticas y programas que funcionan en un territorio o Administración pueden fracasar en otra. Por ello, al adoptar una política o programa exitoso en otra Administración es necesario realizar un estudio en profundidad de ambas organizaciones, la realidad donde están insertas y los problemas a los que se enfrentan; y además de esta manera mejorar el conocimiento interior de la organización. La implementación de una política o programa de una organización a otra, tal cual, nos llevará a un fracaso de la política con

la que pretendemos mejorar. Para que ésta cumpla los objetivos que se propone debe ser adaptada a las características y necesidades de la organización donde se implanta. Con este objetivo el Centro de Buena Administración se provee de una metodología propia de trasposición de buenas prácticas, basada en la metodología del Enfoque del Marco Lógico. Esta metodología de implementación de proyectos, usada en cooperación al desarrollo, ofrece varias ventajas importantes: ayuda a la toma de decisiones; la planificación es participativa; es secuencial, el avance se basa en decisiones anteriores; es sencilla; y se basa en el consenso (huye del juego mayoría-minoría). Todo esto ha llevado a su adaptación para el CBA.

Metodología de trabajo

La labor principal del CBA es la ayuda a la toma de decisiones. El propósito es informar de aquellas acciones más innovadoras a las diferentes áreas titulares de las políticas, que éstas tengan conocimiento de cuáles son las políticas o programas de carácter transformador que se están desarrollando en su ámbito.

El proceso de elaboración de las buenas prácticas responde a una metodología específica creada especialmente para el Centro de Buena Administración y que es seguida por los investigadores de las diferentes Antenas. Esta metodología está adaptada a la Junta de Castilla y León y recoge todo el proceso de la elaboración de la buena práctica: desde la extracción de la información hasta la inclusión de la buena práctica dentro de la base de datos, una vez realizado el análisis.

La primera acción del CBA fue determinar qué se entendía por una buena práctica. Para el Centro de

Buena Administración, una buena práctica es aquella acción impulsada por cualquier Gobierno o Administración pública que consiga mejorar una situación dada con resultados satisfactorios para la sociedad. Las buenas prácticas elegidas muestran aquellas acciones más innovadoras en otras Administraciones para mejorar las actuaciones de la propia organización.

La búsqueda de buenas prácticas comienza a través de Internet; por ello determinar qué fuentes son fiables es muy importante para obtener la información adecuada. La información que nos ofrecen las fuentes es útil tanto para la búsqueda de las políticas y programas, como para poder situar la práctica en un contexto comparado. Así las fuentes son de dos tipos: por un lado sitios oficiales de Internet que suministran la información que las instituciones hayan volcado en la red; y por otro, publicaciones, anuarios, estadísticas. Tras la localización de la política o programa que se considere buena práctica, esta información se contrasta y amplía con la institución de procedencia.

Para que una buena práctica sea incluida en el Banco del CBA debe cumplir, a la hora de su extracción, con una serie de características o criterios a los que se ha denominado generales. Los criterios generales son el punto de partida para escoger una buena práctica. En el momento de extracción de la práctica debe saberse en qué medida ésta responde a los criterios propuestos. Los criterios generales son:

- **Accesibilidad de la información:** para estar en disposición de alcanzar los objetivos la información que pretendemos recopilar debe ser accesible, esto es, que se pueda disponer de la información completa del programa o política o bien obtener más información sobre la misma.
- **Coste beneficio:** se valora que la buena práctica genere el mayor impacto posible con la mínima inversión. En muchas ocasiones no es necesario un gran desembolso financiero para producir mejoras en la organización.
- **Organización parecida:** a la hora de extraer la información y de aplicarla en una organización será más fácil cuando se trate de instituciones con una estructura similar. Es decir, una organización con análoga estratificación de cargos, jerarquía, etc.
- **Cultura similar:** se valora que las dos organizaciones tengan una cultura similar: recorrido vital afín, con valores parecidos y con una visión de lo público parecida. Las posibilidades de éxito en la implantación de una política pública exitosa son mayores cuanto más se parezcan el entorno de las organizaciones ya que implantar una política pública que suponga un choque organizacional nos derivará a su fracaso.
- **Soluciones sencillas y de rápida implantación:** muchas veces las soluciones a problemas complejos pueden ser sencillas y de rápida implanta-

ción. No es necesario movilizar grandes recursos para conseguir una solución satisfactoria.

- **Pertenencia al mismo sector:** valora si la política pública en cuestión es desarrollada por una Administración pública tanto del mismo nivel territorial como competencial, ya que esto determinará nuestro mayor o menor esfuerzo futuro en el caso de que se pueda implementar.
- **Acciones premiadas:** se valorarán aquellas buenas prácticas que cuenten con premios o distinciones. Actualmente existen numerosas organizaciones públicas y privadas acreditadas y con un recorrido sólido que otorgan premios y menciones a las mejores prácticas desarrolladas por alguna Administración.

Los criterios son evaluados por parte de los investigadores con un sistema de puntuación doble derivado de la ponderación de cada uno de los criterios en los diferentes campos. En un primer momento el investigador puntúa de forma directa la práctica conforme a una escala de 1 a 5, en la que 1 es el incumplimiento absoluto del criterio y 5 es el cumplimiento riguroso. A esta puntuación se le añade un coeficiente de ponderación del criterio dentro de cada campo. Esto es debido a que la incidencia de cada uno de los criterios generales en la valoración de una política es diferente dependiendo del campo al que pertenezca. De esta manera en campos como Función Pública o Modernización de la Administración tomarán mayor importancia los criterios relacionados con la estructura y entorno de la organización, ya que es importante que la práctica esté inserta en un entorno similar. En otros campos como Administración Económica o Nuevas Tecnologías los criterios más relevantes son los de eficiencia y coste.

La información de la buena práctica se presenta tras su análisis en cuatro bloques:

El **primero** de ellos recoge la información relativa a la puntuación de los criterios generales, el título y el área y subárea a la que pertenece.

El **segundo** recoge lo que hemos denominado información general. En este bloque se presentan las líneas básicas de la práctica. La información que aporta es la siguiente:

- **Información inicial:**
 - Problema que viene a solventar: este apartado informa de las causas que han llevado a la institución a poner en práctica la política que estamos analizando.
 - Solución global: muestra de manera breve la solución por la que se ha optado.
 - Coste aproximado.
 - Áreas afectadas: señala las áreas del Gobierno que se han visto afectadas

en la puesta en marcha de la práctica.

- Línea principal de gobierno afectada: indica a que política del gobierno afecta.

- Territorio: presenta el territorio en el que se ha aplicado la iniciativa objeto de estudio.
- Público destinatario: señala específicamente la población para la que se ha puesto en marcha la práctica.
- Entidad que la ha llevado a cabo.
- Referencia temporal.

El **tercero** en el que se describe de manera pormenorizada la práctica. Los apartados de los que se compone son:

- Idea innovadora: en el que se expone en qué consiste la idea vertebral e innovadora sobre la que se ha desarrollado la iniciativa. Suele reflejar las razones de por qué se ha incluido esa práctica.
- Experiencia: se expone de manera detallada el desarrollo de la iniciativa, desde el comienzo, actores involucrados, experiencia, dificultades, etc. Es el apartado más extenso.
- A destacar: señala las consecuencias destacables y positivas que han tenido lugar cuando se ha llevado a cabo la buena práctica y que hay que resaltar como algo importante de la puesta en marcha.

El **cuarto** bloque recoge los datos del contacto con el que se ha consultado en la institución de origen y responsable de la medida y la documentación de apoyo.

La distribución de la información permite tener una información básica de la práctica en un golpe de vista en los primeros bloques y desarrollar esta información con los siguientes.

3.- Análisis de las políticas objeto de estudio

En este punto se van a exponer las políticas principales desarrolladas por la Dirección General de la Función Pública, ya que éstas son el objeto de estudio. En concreto, se va a analizar: el programa piloto de teletrabajo y la aprobación del Código Ético de los Empleados Públicos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León.

La Dirección General de Función Pública es uno de los centros directivos con los que el Centro de Buena Administración viene colaborando desde el inicio de su actividad. En abril de 2008, la Comunidad aprueba el Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León, en el que se recogen las líneas y actuaciones dirigidas a la modernización de los recursos humanos al servicio de la Administración con un doble objetivo: satisfacer las demandas de la

sociedad y las necesidades de la Administración actual; y también satisfacer las expectativas e intereses profesionales de los empleados públicos.

Dentro de esta estrategia se aprueba, con el apoyo de los sindicatos mayoritarios, el Acuerdo Marco sobre los Principios de la Políticas de Función Pública para la Profundización en la Modernización y la Mejora de la Administración de la Comunidad de Castilla y León. Este acuerdo va a marcar el trabajo en el que se centrará la Dirección General de la Función Pública en los próximos años. En él se recogen varias series de medidas, entre las que destacamos: las generales de ordenación de la Función Pública; de progresión y profesionalización del empleado público; ordenación de las relaciones de empleo; y medidas de carácter social.

Dentro de las medidas generales, la segunda se titula "Código Ético de los Empleados Públicos". Esta medida señala la necesidad de ir más allá del simple cumplimiento de la ley, regulando los comportamientos éticos de los empleados públicos. Para ello a lo largo del año 2009 se comprometen a aprobar un Código Ético, un manual de buenas prácticas y se desarrolla el Plan de comunicación interna.

En las medidas de carácter social, dentro de las acciones de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, se recoge la posibilidad de desempeño del puesto de trabajo mediante la fórmula de "Teletrabajo" a través de un proyecto experimental cuyo alcance no queda determinado.

En los dos últimos meses de 2009 y los primeros de 2010 la Dirección General de la Función Pública de la Junta de Castilla y León desarrolla algunas de las medidas recogidas en el Acuerdo Marco. El 20 de noviembre se publica la Orden ADM/2154/2009 sobre el programa experimental de teletrabajo "Trabaja desde casa" en la Administración de la Comunidad de Castilla y León. Esta orden regula los criterios para el acceso y desarrollo de este programa, procedimientos de supervisión, formación de los teletrabajadores y sus responsables.

Tras inicio del programa piloto de teletrabajo, en funcionamiento actualmente, se pone en marcha otra de las políticas destacadas de la Dirección General objeto de estudio: el Código Ético de los Empleados Públicos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León. El 26 de febrero de 2010 aparece publicado en el Boletín Oficial de la Comunidad dentro de la Orden ADM/62/2010, de 19 de febrero. El código nace con el objeto de servir de guía en la actuación de los empleados públicos para lograr la excelencia en el servicio público como resultado en un largo camino de mejoras tendentes a acercar al ciudadano una Administración moderna y de calidad de la que reciba un trato exquisito y profesional. La Junta de Castilla y León incentivará conductas que reflejen los valores éticos del servicio público mediante la formación y el resto de sus políticas de personal. Los valores que recoge el Código Ético son: integridad; neutralidad;

transparencia; dedicación; iniciativa, innovación y creatividad; receptividad; cooperación; responsabilidad; orientación al ciudadano; lealtad y uso racional y eficiente de los recursos; y ejemplaridad.



Imagen de la Antigua sede de las Cortes de C-L (Castillo de Fuensaldaña), autor: Nicolás Pérez

Otra de las políticas públicas prioritarias para la Dirección General de la Función Pública es la de Evaluación del Desempeño. La Junta de Castilla y León a través de diferentes grupos integrados por empleados públicos está desarrollando todo el proceso para implantar la evaluación del desempeño, como la definición de los puestos de trabajo o elaboración del diccionario de competencias.

La interacción entre la Dirección General de la Función Pública y el Centro de Buena Administración

La Dirección General de la Función Pública ha contado, como se ha indicado al inicio, con la colaboración del Centro de Buena Administración desde el comienzo de la actividad de este último. A través de los encuentros que se mantienen, de las peticiones e inclusiones de buenas prácticas en la base de datos del CBA y la realización de informes, se puede apreciar la relación entre las políticas desarrolladas por la Dirección General y la información aportada por el Centro.

En los primeros encuentros, el Centro de Buena Administración y la Dirección General establecen las áreas y subáreas prioritarias para la organización. En la primera división se establecen las siguientes áreas: Ética pública, Retribuciones, Carrera administrativa, Selección, Evaluación del desempeño, Formación y Comunicación Interna. Esta clasificación responde a las necesidades del centro directivo y las inquietudes investigadoras de la Universidad. Como se puede observar en esta primera clasificación aparecen ya dos de las áreas donde la Dirección General desarrollará

parte de sus políticas como son la ética pública y la evaluación del desempeño.

En el mes de abril el CBA recibe el encargo de la Dirección General para buscar buenas prácticas en teletrabajo y sobre códigos éticos específicamente dentro del campo de ética pública. Desde ese momento el Centro de Buena Administración comienza a agregar buenas prácticas de teletrabajo en España, respondiendo a la petición de la Dirección General. Concretamente estas son: Teletrabajo en La Rioja (06/04/2009), Teletrabajo en el MAP (16/07/2009) y Teletrabajo en Baleares (07/08/2009) de las que se presenta un breve resumen:

Teletrabajo en la Administración de Baleares

La Ley de Función Pública de las Islas Baleares previó la posibilidad del teletrabajo en la Administración Pública con el objetivo de conciliar la vida laboral y familiar de los empleados públicos. Así, las condiciones del programa piloto se pactaron con las organizaciones sindicales, llegándose a realizar dos experiencias. Los empleados participantes no han sido numerosos, pero el programa ha sido valorado positivamente. La experiencia piloto ha tenido una duración de seis meses, y los funcionarios participantes han podido prestar 21 de las 35 horas de la jornada laboral en sus hogares. Para garantizar la seguridad de las comunicaciones, un experto en la materia ha participado en la experiencia piloto. El programa de teletrabajo ha servido para detectar dificultades y también para advertir una positiva modalidad de trabajo no presencial que aún no ha sido definitivamente implantada.

Teletrabajo en la Administración Pública (Ministerio de Administraciones Públicas, MAP)

En el marco del Plan Concilia, el Ministerio de Administraciones Públicas diseñó y realizó, a finales de 2005 en sus servicios centrales el Plan Piloto para la Aplicación de Técnicas de Teletrabajo para los empleados públicos. En esta experiencia fueron seleccionados 30 funcionarios voluntarios y los resultados fueron positivos tanto para los participantes como para los evaluadores. Posteriormente, el Ministerio de Administraciones Públicas aprobó la Orden 1981/2006, de 21 de junio, por la que se promueve la implantación de programas piloto de teletrabajo en los departamentos ministeriales, y elaboró el "Manual para la Implantación de Programas Piloto de Teletrabajo en la Administración General del Estado".

Programa Piloto de Teletrabajo (Gobierno de La Rioja)

La Consejería de Administraciones Públicas y Política Local del Gobierno de la Rioja ha puesto en marcha de forma pionera un programa piloto de teletrabajo con el que se ayuda a conciliar la vida familiar y laboral de los empleados públicos. La participación ha sido voluntaria y se ha provisto a los empleados de los medios necesarios para el desarrollo del trabajo en casa. La distribución de las horas es flexible y variable, y se determina mediante acuerdo entre los

empleados públicos y los responsables de sus unidades administrativas en función de las necesidades del empleado o de la naturaleza de la prestación del servicio. El superior jerárquico del teletrabajador se encarga de programar el trabajo y supervisar el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos. Asimismo, se han elaborado cuestionarios para evaluar la satisfacción de los empleados públicos participantes y sus responsables.

Como se puede observar, existen algunas coincidencias entre las propuestas presentadas por el CBA y la propuesta desarrollada por la Dirección General. Entre las que destacan la duración de la experiencia piloto (La Rioja y Baleares); el tiempo de trabajo presencial y los medios de los que debe disponer el teletrabajador (Baleares) o los criterios de selección (Baleares y MAP).

En el mismo periodo el Centro de Buena Administración recibe otra petición de la Dirección General de la Función Pública, en la que se solicita información sobre códigos éticos. En este caso, y de acuerdo con el centro directivo, no se realiza una recopilación de buenas prácticas de manera inmediata. La solución por la que se opta, tras la investigación realizada por la Universidad, es la de presentar la información seleccionada a través de un informe ejecutivo. Esta decisión viene motivada por la cantidad de información obtenida y la necesidad de facilitarla de una manera rápida. El informe muestra los códigos éticos más relevantes presentados en España en los diferentes niveles administrativos y los precedentes de los mismos. También se incluyen en el Banco de Buenas Prácticas del Centro de Buena Administración políticas relacionadas con la ética pública y los códigos éticos. Código Orientativo de Buenas Prácticas Administrativas (Navarra) (10/02/2009); Transparencia en la Función Pública Chilena (09/12/2009) y Comisión Deontológica de la Función Pública Francesa (11/01/2010) de las que también se muestra un breve resumen:

Código Orientativo de Buenas Prácticas Administrativas (Navarra)

La Administración debe servir con objetividad los intereses generales, configurándose un derecho a la buena administración. Sin embargo, los principios que rigen la buena práctica administrativa se encuentran dispersos y su delimitación suscita dificultades de orden jurídico. El Gobierno de Navarra solventa este inconveniente aprobando un código orientativo que simultáneamente informa con detalle a los empleados públicos sobre sus conductas y promueve la calidad de la actividad de la Administración.

Transparencia en la Función Pública Chilena

El Gobierno de Chile ha impulsado una serie de actuaciones dirigidas a la implementación de los principios de transparencia y probidad en la función pública. Así, se ha promovido la publicación, por parte de los órganos administrativos, de información relativa a sus funciones, organización, contrataciones y personal en los sitios web institucionales (Transparencia

Activa), se ha configurado un derecho ciudadano de acceso a la información pública y se ha articulado una nueva estructura administrativa para potenciar la transparencia, además de realizar acciones formativas en esta materia destinadas a los empleados públicos.

La Comisión de Deontología de La Función Pública Francesa

La Comisión de Deontología de la Función Pública Francesa tiene atribuidas diversas funciones en orden a garantizar el cumplimiento efectivo del régimen de incompatibilidades y los deberes de neutralidad y dedicación al servicio público de los funcionarios, delimitando la esfera pública del sector privado. La Comisión atiende la actividad casuística, desarrolla una jurisprudencia y emite informes que, además, contienen sugerencias de mejora del sistema. El funcionamiento de la Comisión se articula en distintos procedimientos en virtud de la actividad específica fiscalizada y de acuerdo con el principio de transparencia.

El código ético de la Junta de Castilla y León, como en el caso del programa de teletrabajo, también presenta elementos incluidos en las buenas prácticas y en el informe presentado por el CBA. La finalidad de todos ellos es la misma, promover la calidad del servicio en la Administración y fomentar una Administración más transparente. El Código de la Administración de Castilla y León tiene elementos muy parecidos al Navarro relativos a los principios generales de la buena práctica administrativa; en ambos se recogen los principios de respeto de la dignidad de la persona, sometimiento pleno de la actividad administrativa al Derecho, no discriminación, transparencia de la actividad administrativa o imparcialidad e independencia.

Pero más allá de los elementos comunes que puedan presentar los diferentes programas, lo más destacable es que los responsables de tomar las decisiones y de elaborar las políticas cuentan con una información analizada y fiable sobre aquellos temas que demandan, que permite facilitar la toma de decisiones ya que esta información les deja conocer cómo se han desarrollado iniciativas similares. Además el acceso a la información ordenada y analizada supone un ahorro de tiempo importante para los que desarrollan las políticas y programas porque disponen de información precisa.

4.- Conclusión

Lo que se pretendía conocer a través de este trabajo es si el CBA es un elemento de ayuda para la toma de decisiones en los diferentes centros directivos de la Junta de Castilla y León. Para ello el trabajo se ha centrado en el caso concreto de la Dirección General de la Función Pública.

Concretamente se ha analizado: la información proporcionada por el Centro de Buena Administración a la Dirección General de Función Pública, la relación entre la información suministrada y las políticas de-

sarrolladas por la Dirección General y la influencia de la información facilitada por el Centro de Buena Administración en las políticas desarrolladas por la Dirección General de la Función Pública a través de los elementos comunes existentes en ambas.

A la vista del análisis se pueden revelar las siguientes conclusiones:

El Centro de Buena Administración ha aportado información de manera continua a la Dirección General de la Función Pública, como se constata en las más de 40 buenas prácticas recopiladas por la Antena de la Universidad de Salamanca en el último año; y que suponen el 20% de las buenas prácticas recopiladas por el Centro de Buena Administración.

Existe relación entre la información facilitada por el CBA y las políticas desarrolladas por la Dirección General. El Centro de Buena Administración ha incluido en la base de datos prácticas relacionadas con el teletrabajo, ética pública y códigos éticos, y evaluación

del desempeño. Estos temas corresponden a las grandes políticas desarrolladas por la Dirección General de la Función Pública en el último año.

Existe cierto grado de influencia entre la información provista por el Centro de Buena Administración y las políticas implementadas por la Dirección General. Se ha observado que existen elementos comunes en la información aportada por el CBA y las políticas adoptadas por la Dirección General tanto en el caso del teletrabajo como en el Código Ético desarrollado por la misma.

Tras comprobar los puntos anteriores se puede concluir que el CBA aporta a los centros directivos información relacionada con las políticas que desarrollan y esta información tiene influencia en la implementación y configuración de las mismas. Por tanto, el Centro de Buena Administración de la Junta de Castilla y León es un instrumento de ayuda a la toma de decisiones

Bibliografía

Arenilla Sáez, Manuel. (2003), "Legitimidad y eficacia en la Administración pública" en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* nº 26-27. pp.71-102. Madrid. INAP.

Baadbaart, Okke; Yusnandarshah, Benni. (2008), "Benchmarking en el sector público. Un estudio de artículos científicos, 1990-2005". *Revista Internacional de Ciencia Administrativas*. 74: 89-103. INAP.

Baena del Alcazar, Mariano. (1993), *Curso de Ciencia de la Administración*. Madrid. Tecnos.

Barzelay, Michael. (2002), "La Nueva Gestión Pública. Una invitación al diálogo globalizado", *Revista Chilena de Administración Pública*. 2: 22-28.

Fundación Rafael Campalans. (2001) "¿Qué es el "Benchmarking"?", en *Área Temática* Nº2/01. Recogido en http://www.motivacio.org/almacen/benchmarking_cat.pdf (17/06/2010)

García Sánchez, María Isabel. (2007), "La nueva gestión pública: evolución y tendencias", *Presupuesto y Gasto Público* 47/2007: 37-64.

González González, Juan Carlos y Polo Sánchez, Ana Isabel (2009): "El Centro de Buena Administración de la Junta de Castilla y León", ponencia presentada en el IX Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración: *Repensar la Democracia: Inclusión y Diversidad*.

Intxaurburu Clemente, Miren Gurutze; Ochoa Laburu, Carlos; Velasco Balmaseda, Eva (2007): "¿Es el Benchmarking una herramienta de aprendizaje organizacional?" *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM*, Vol. 2, (Comunicaciones), pag. 18

Intxaurburu Clemente, Miren Gurutze; Ochoa Laburu, Carlos. (2005) "Una revisión teórica de la herramienta de Benchmarking", en *Revista de Dirección y Administración de Empresas* 12: 73-103.

Manteca Valdelande, Víctor. (2007), "La calidad de los servicios públicos en la Administración Pública Española", *Revista Andaluza de Administración Pública* 66/2007: 253-301.

Martínez, José Ángel; Lara-Navarra, Pablo y Beltrán, Pilar. (2006). "La influencia de la sociedad de conocimiento en la modernización de la Administración pública", en *UOC. Papers revista sobre la sociedad del conocimiento*. [Artículo on line] Núm. 3. UOC.

Osborne, David y Gaebler, Ted. (1994), "La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público". Barcelona. Paidós.

Parrado Díez, Salvador (1996), "La implantación de la "Nueva Gestión Pública" en el "viejo" continente: La experiencia anglosajona como modelo". *II Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración*. Santiago de Compostela.

Parrado Díez, Salvador (1996) "Una visión crítica de la implantación del "Benchmarking" en el sector público", en *Revista Vasca de Administración Pública*. Herri-Arduralaritzako Euskal Aldizkaria, Nº 45, 2, págs. 37-59

Pinilla Pallejà, Rafael (2006), "Agencia de Evaluación: Innovación social basada en la evidencia". Documento de trabajo 91/2006. Laboratorio de alternativas. Fundación Alternativas.

Rodríguez de Rivera, José "Benchmarking: instrumentos de la gestión de proceso de negocio" *Recurso electrónico* (17/06/2010): http://sunwc.cepade.es/~jrivera/org_temas/aplic_org_sys/value_mngt/metodos/benchmarking.htm

Sanromà, Manuel (2005), "L'administració digital: una nova forma de gestionar la informació en l'Administració pública". *UOC Papers*. [Artículo on line] Núm. 1. UOC. <http://www.uoc.edu/uocpapers/1/dt/cat/sanroma.pdf>

Spendollini, Michael (2005). "Benchmarking". Grupo Editorial Norma.

Villoria Mendieta, Manuel (1996), "La modernización de la Administración como instrumento al servicio de la democracia". Madrid: MAP.

Congreso Internacional del EIPA “Ciudades de excelencia en el Sector Público: a la vanguardia en innovación, nuevas prácticas y fórmulas”

Equipo de Redacción del Boletín de Función Pública del INAP

Los pasados 4 y 5 de junio se celebró en Bilbao el Congreso Internacional “Ciudades de excelencia en el Sector Público: a la vanguardia en innovación, nuevas prácticas y fórmulas”.

Dicho congreso estaba convocado por el “European Institute of Public Administration” (en adelante, EIPA) y el Ayuntamiento de Bilbao, representados respectivamente, por la Directora de la EIPA, Marga Pröhl, y el Alcalde de Bilbao, Iñaki Azkuna.

Precisamente Bilbao ha acogido este evento, no sólo por sus magníficas condiciones como ciudad de congresos, sino también por haber sido galardonada, como ciudad, con un primer premio de los “European Public Sector Awards” (en adelante, EPSA) el pasado mes de noviembre.

Hasta hoy, más de 800 organizaciones públicas europeas se han registrado en la base de datos de EPSA, se han presentado a estos premios 574 proyectos de 36 países e instituciones europeas. Estas cifras nos dan una idea del papel de liderazgo que ejercen tanto EIPA como Instituto, como EPSA en cuanto proceso selectivo de excelencia, en el progreso del sector público europeo y del papel tan crucial que, en su apoyo, tienen las Escuelas de Administración Pública de los países europeos, como, el INAP de España.

El programa se distribuyó en dos días de trabajo en los que se expusieron con detalle dos temas principalmente:

- Retos e innovación en la vanguardia del ejercicio público. El enfoque local.

A principios de junio, la ciudad de Bilbao acogió el Congreso Internacional “Ciudades de excelencia en el Sector Público: a la vanguardia en innovación, nuevas prácticas y fórmulas”, en el que el EIPA (European Institute of Public Administration) reunió como ponentes a los representantes de algunos de los organismos y ciudades con proyectos de excelencia europeos que premió o nominó en la edición 2011 de los Premios EPSA, así como a algunos de sus evaluadores. El objetivo fue dar a conocer, de manera académica, pero también práctica, los logros alcanzados por los proyectos presentados, con el fin de compartir un catálogo de iniciativas que ayuden a alcanzar el nivel de excelencia exigido por los ciudadanos a sus Administraciones Públicas.

- Ciudades de excelencia en el sector público.

Los ponentes eran representantes de ciudades y organismos relacionados con algunos de los proyectos de excelencia europeos que habían recibido premio o habían resultado nominados: Bilbao, Barcelona, Florencia, Milán, Mannheim, Birmingham, Viena, Tampere, Tallín, Fundación Metrópoli, etc., así como expertos en cada uno de los tres temas de los Premios designados como evaluadores de esos proyectos en el proceso selectivo venidos de diferentes partes de Europa (Portugal, Reino Unido, Noruega...).

El objetivo de este encuentro era reunir dos vertientes, la académica y la práctica, para potenciar el efecto de aprendizaje de las mejores prácticas y maximizar las oportunidades de implementar lo aprendido por toda Europa en un futuro “inteligente” y de progreso.

Como idea previa, se hizo especial hincapié en la necesidad de impulsar un liderazgo creativo para transformar la misión presente de una ciudad (o una organización) en visión (misión futura) de lo que la ciudad quiere ser y quiere hacer.

Como conclusión de lo que debe hacerse antes de plantear un cambio en una ciudad (o una organización) desde un liderazgo creativo, se destacó la im-

portancia de:

- Establecer un proceso de cambio estratégico coherente.
- Equilibrar la continuidad, la innovación y la transformación.
- Integrar la creatividad e innovación en un marco de liderazgo colectivo.
- Integrar procesos estratégicos, políticos y de innovación.

De todo el desarrollo del congreso, se pueden sacar una serie de ideas clave:

- El diseño y gerencia de las ciudades son esenciales para la calidad de vida, la cohesión social, así como la atracción y retención del talento.
- Cualquier cambio estratégico exige un método y que el equipo confíe en ese cambio.
- ¿Quién debe prestar los servicios? ¿El Estado, el tercer sector, las comunidades directamente o una combinación entre todas las anteriores opciones?
- ¿Qué tipo de prestación es la óptima? ¿A qué nivel de exigencia debe ser prestado el servicio?

Como dijo la evaluadora portuguesa Mariana Abrantes, la buena gestión empieza en las ciudades donde vivimos. El gran reto actual es cumplir las crecientes expectativas ciudadanas ante crecientes restricciones.

Mantener el modelo social europeo para futuras ge-

neraciones exige ahora una mayor cota de responsabilidad individual e institucional, para restablecer la confianza entre los ciudadanos y entre las Administraciones Públicas europeas.

así, desde EIPA, como organizador tanto de los Premios EPSA como del congreso, se anunció la próxima elaboración y futura publicación de un “estudio comparativo” de las mejores prácticas en el entorno europeo, que constituirán una red infranqueable de excelencia que se irá extendiendo, en lugar de subsistir “islas de excelencia” en esta materia.

Este catálogo de iniciativas servirá para comparar e intercambiar enfoques, haciendo especial hincapié en aspectos éticos, contables, de legitimidad. Se tratará de identificar tendencias, evaluarlas y determinar cuál es el nivel de excelencia que se puede alcanzar.

En principio, esta red se compondrá de 7 u 8 ciudades (Bilbao, Birmingham, Trondheim, Tallín, Tampere, Mannheim, Milán), que voluntariamente han aceptado el reto, a las que se podrán unir otras cuyos logros deben contar con la evaluación correspondiente.

La publicación de la EIPA estará disponible en abril del 2013, pero antes se convocarán los Premios EPSA 2013, cuyo plazo de presentación de candidaturas será entre enero y marzo de 2013.

El próximo mes de septiembre el “Steering Committee” de EPSA elegirá los temas sobre los que pivotará la convocatoria, que probablemente tendrá un marcado enfoque social, como exigen las actuales circunstancias por las que atraviesa Europa.

Como complemento del artículo precedente, recogemos a continuación algunas direcciones web que muestran al lector cómo se están introduciendo las buenas prácticas en las organizaciones públicas:

- Centro de Buena Administración de la Junta de Castilla y León: http://www.eclap.jcyl.es/web/jcyl/ECLAP/es/Plantilla66y33/1259396288668/_/_/
- Banco de buenas prácticas de la Junta de Andalucía: <http://www.juntadeandalucia.es/haciendayadministracionpublica/omsp/FrontServicio.do?operation=showItem&servicId=9&areald=3>
- Código de buenas prácticas administrativas del Gobierno de Navarra: http://www.navarra.es/home_es/Gobierno+de+Navarra/Organigrama/Los+departamentos/Presidencia+justicia+e+interior/Organigrama/Estructura+Organica/INAP/Publicaciones/Evaluacion+y+calidad/Codigo+de+buenas+practicas.htm
- Banco de buenas prácticas de proyectos de cultura y desarrollo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID): <http://www.aecid.es/es/que-hacemos/cultura-ciencia/banco/>
- Banco de buenas prácticas del Ayuntamiento de Burgos: <http://www.aytoburgos.es/participacion-ciudadana/participacion-en-burgos/banco-de-buenas-practicas>
- Banco de buenas prácticas de Derechos Civiles del Observatorio de Derechos Humanos en la Ciudad del *Ajuntament de Barcelona*: http://w3.bcn.cat/dretscivils/0,4022,259064949_888248495_2,00.html
- Banco de buenas prácticas del *Observatori Municipal de Palma*: <http://www.observatoripalma.org/practicas/index.es.html>
- Banco de buenas prácticas del Programa Regional de Integración de Sistemas y Modernización de Ayuntamientos (PRISMA) de la Región de Murcia: <http://prisma.regmurcia.com/servlet/prisma.servlets.ServletLink?METHOD=LSTTIPOSBANCOS&serv=FormacionesOnline>
- Banco de buenas prácticas para la prevención de la violencia de género del Observatorio de la Violencia: <http://www.observatorioviolencia.org/bbpps.php>
- Portal del Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe (SIPAL): <http://www.sipalonline.org/>
- Banco de buenas prácticas del grupo “Responsabilidad Social Corporativa” de Chile: <http://www.rsc-chile.cl/banco-de-buenas-practicas>

Del Tribunal Supremo

Sala de lo Contencioso-Administrativo. Estabilidad presupuestaria, sostenibilidad Financiera y reducción de retribuciones de los empleados públicos

Juan Francisco Pérez Gálvez
Catedrático de Derecho Administrativo
Universidad de Almería

IDENTIFICACIÓN DE LA RESOLUCIÓN JUDICIAL:
Sentencia del Tribunal Supremo (Sala de lo Contencioso-Administrativo, Sección 7ª) de 2 de marzo de 2012

1. ANTECEDENTES DE HECHO

El 10 de marzo de 2011, una funcionaria del Cuerpo Superior de Auditores del Estado, destinada en el Tribunal de Cuentas, interpuso recurso contencioso-administrativo contra la desestimación por silencio de sus recursos administrativos contra sus nóminas de los meses de junio, julio, agosto, septiembre y octubre de 2010, en las que se reflejaba de una manera singular e individualizada la reducción de sus retribuciones impuestas por el Real Decreto-Ley 8/2010, de 20 de mayo, por el que se adoptan medidas extraordinarias para reducción del déficit público.

La pretensión fundamental es solicitar a la Sala que «[...] dicte en su día Auto por el que acuerde el planteamiento de la cuestión de inconstitucionalidad ante el Tribunal Constitucional de suerte que cuando por parte de éste se dicte sentencia declarando la inconstitucionalidad del Real Decreto-Ley 8/2010, el órgano jurisdiccional al que tengo el honor de dirigirme dicte a su vez sentencia por la que estime el presente recurso contencioso-administrativo, condenando a la Administración a la devolución de las cantidades indebidamente impagadas en las nóminas que se recurren, con los correspondientes intereses legales y moratorios hasta que se produzca el completo reintegro

al funcionario que suscribe.

Si la representación de la Administración realizare alguna alegación relativa a que esta cuestión no debe tramitarse a través de las peculiaridades propias de las cuestiones de personal, deberá ser condenada en costas, habida cuenta su evidente temeridad, por lo absurdo del argumento, cuya intención y falta de adecuación a la Ley y al sentido común trasluce una voluntad torticera, como ha quedado expuesto en el cuerpo de este escrito».

Para la demandante, la actuación que impugna «supone un acto de aplicación de una norma que quien suscribe considera contraria al ordenamiento jurídico por contravenir [...] determinados preceptos constitucionales y normas con rango de Ley dictadas en desarrollo directo de los derechos fundamentales y libertades públicas y de los derechos de los ciudadanos, contemplados en el Capítulo II del Título I de la Constitución Española».

A su juicio:

- El Real Decreto-Ley vulnera, sin compensación alguna, el principio de la fuerza vinculante de los acuerdos negociados conforme al artículo 37.1 de la Constitución Española (en adelante CE), e infringe asimismo los preceptos correspondientes del Estatuto Básico del Empleado Público (en adelante EBEP).

- El Real Decreto-Ley infringe el principio de buena fe negociada pues las circunstancias excepcionales a las que se refiere ya existían cuando, ocho meses atrás, se suscribió el acuerdo con el Gobierno el 29 de septiembre de 2009, en el que se consagraba el principio del mantenimiento del poder adquisitivo de los funcionarios y preveía un incremento retributivo del 0,3% para 2010. Dicho acuerdo, dice la demanda, no generaba expectativas sino derechos subjetivos.

- El Real Decreto-Ley vulnera los principios de obligatoriedad y transparencia al incumplir lo pactado y no dar publicidad ni oír a la otra parte negociadora como prevé el artículo 38.10 del EBEP.

- Un Real Decreto-Ley no puede dejar sin efecto un derecho constitucional del que el EBEP es desa-

Una funcionaria del Cuerpo Superior de Auditores del Estado [...] interpuso recurso contencioso-administrativo contra la desestimación por silencio de sus recursos administrativos contra sus nóminas [...] (reducidas) por el Real Decreto-Ley 8/2010, de 20 de mayo, por el que se adoptan medidas extraordinarias para reducción del déficit público

rollo directo.

- Entiende que con el acuerdo se adquirieron derechos consolidados por los funcionarios y, por tanto, la Administración habría debido proceder, primero, a su declaración de lesividad (art. 103 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común).

- El Real Decreto-Ley 8/2010 vulnera, también, el artículo 86 CE porque no aparece justificada la extraordinaria y urgente necesidad que ha de concurrir para que el Gobierno pueda dictarlo. Además, este instrumento normativo no puede afectar a los derechos y deberes regulados en el Título I de la Constitución y, sin embargo, el Real Decreto-Ley 8/2010 incide en el reconocido por el artículo 37.1 CE.

- También vulnera los artículos 134 CE y 133 a 135 del Reglamento del Congreso de los Diputados. Lo argumenta la recurrente por el hecho objetivo de que la Ley de Presupuestos Generales del Estado para 2010 había recogido los aspectos retributivos del acuerdo de 29 de septiembre de 2009 y el Real Decreto-Ley la modifica sin seguir los trámites precisos para ello.

- Entiende que el Real Decreto-Ley meritado, con la reducción del sueldo a los funcionarios, ha establecido una carga tributaria y por tanto va contra el artículo 134.7 CE que no permite hacerlo mediante la Ley de Presupuestos Generales del Estado, de igual modo que no lo permite el artículo 31.3 CE, pues exige que se haga con arreglo a la Ley.

- Se infringen los artículos 35, 14, 31 y 33 CE, y se vulnera el principio de seguridad jurídica que implica los de seguridad económica y tributaria e impediría el cambio durante el ejercicio del régimen fiscal en impuestos de declaración anual.

Frente a esta densa argumentación, el Abogado del Estado entiende que el artículo 163 CE no permite el planteamiento de la cuestión de constitucionalidad como un derecho o fuente de legitimación de los particulares para promover la impugnación ante el Tribunal Constitucional de una norma con rango de Ley.

También señala que el Tribunal Constitucional, por Auto de 7 de junio de 2011, inadmitió la cuestión de constitucionalidad que sobre este Real Decreto-Ley le había elevado la Sala de lo Social de la Audiencia Nacional y que la Sentencia de su Sala de lo Contencioso-Administrativo de 22 de junio de 2011, que lo transcribe, desestimó un recurso interpuesto contra la disminución de retribuciones derivada del Real Decreto-Ley 8/2010.

2. DOCTRINA DEL TRIBUNAL Y FALLO

2.1. Admisión del recurso

El Tribunal Supremo admite el recurso al entender que la recurrente ha impugnado una actuación administrativa que aplica directamente la disposición general cuestionada susceptible de recurso contencioso-administrativo, a saber, la reducción que han experimentado sus retribuciones.

El juicio de legalidad de esas nóminas no se puede separar de la conformidad al ordenamiento jurídico del Real Decreto-Ley cuestionado, de manera que, si la Sala hubiese tenido dudas sobre su adecuación a la Constitución, debería haber atendido la única petición de la actora.

La doctrina del Tribunal Constitucional sobre este Real Decreto-Ley conduce al Tribunal Supremo a no dudar de la constitucionalidad del mismo.

2.2. Enumeración de los fundamentos abordados

El Tribunal Supremo dictamina que concurre el presupuesto de extraordinaria y urgente necesidad exigido por el artículo 86.1 CE, que no hay afectación alguna respecto al derecho a la negociación colectiva, que no se vulnera la reserva de ley y, por tanto, excluye la vulneración del art. 31.1 CE y tampoco la aprecia respecto de los arts. 14 y 33 CE.

El Tribunal Supremo entiende que en virtud de los argumentos relatados no hay infracción de la seguridad jurídica pues la demanda lo esgrime en relación con el carácter de derechos consolidados, ni tampoco se afecta la seguridad económica, ni la seguridad tri-

butaria, en virtud de la naturaleza de la medida adoptada.

Con base en estos fundamentos, el Alto Tribunal desestima el recurso contencioso-administrativo, interpuesto contra la desestimación por silencio por el Pleno del Tribunal de Cuentas en sus recursos administrativos contra las nóminas de la demandante de los meses de junio, julio, agosto, septiembre y octubre de 2010, sin que proceda la imposición de costas.

La doctrina del Tribunal Constitucional sobre este Real Decreto-Ley [8/2010] conduce al Tribunal Supremo a no dudar de la constitucionalidad del mismo

3. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LA SENTENCIA

3.1. El contexto económico: el Real Decreto-Ley 8/2010, de 20 de mayo, por el que se adoptan medidas extraordinarias para la reducción del déficit público y la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera

El Real Decreto-Ley 8/2010, de 20 de mayo, y la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera determinan las obligaciones de las Administraciones públicas para hacer frente a una situación sin precedentes. No sólo hay un límite máximo de déficit, sino también un crecimiento limitado del gasto público y un objetivo de deuda que requiere de modo taxativo la Unión Europea. Todo ello acompañado de un detallado mecanismo sancionador en caso de incumplimiento.

Todas las Administraciones, y en particular las Comunidades Autónomas, han visto reducirse sus ingresos de forma notoria. Esta situación se ha agravado, además, por las restricciones para la obtención de recursos en los mercados financieros.

La situación es grave y todos debemos contribuir al restablecimiento de un contexto económico que permita hacer frente a los retos de una sociedad y un país, que en muy poco tiempo ha pasado a una posición internacional, y en el contexto interior, comprometida.

Las medidas adoptadas en materia de personal se pueden sintetizar del siguiente modo: aumento de la jornada laboral, modificación de las vacaciones y permisos, disminución de las retribuciones de los empleados públicos.

3.2. Status quaestionis: régimen y naturaleza jurídica del estatuto de los funcionarios públicos

La Constitución Española, en su art. 103.3, establece que «La ley regulará el estatuto de los funcionarios públicos, el acceso a la función pública de acuerdo con los principios de mérito y capacidad, las peculiaridades del ejercicio de su derecho a sindicación, el sistema de incompatibilidades y las garantías para la imparcialidad en el ejercicio de sus funciones». En virtud de la distribución competencial, y del contenido del art. 149.1.18 CE, el Estado tiene atribuida la competencia exclusiva para el establecimiento de las bases del régimen estatutario de los funcionarios públicos y, por tanto, le corresponde regular lo relativo a la carrera administrativa y a las retribuciones.

La naturaleza jurídica de los derechos de los empleados públicos ha sido determinada por la jurisprudencia en los siguientes términos:

- Sentencia del Tribunal Constitucional (en adelante, STC) 99/1987: «El funcionario que ingresa al servicio de la Administración Pública se coloca en una situación objetiva, definida legal y reglamentariamente y, por ello, modificable por uno u otro instrumento normativo de acuerdo con los principios de reserva de Ley y legalidad, sin que, consecuentemente, pueda exigir que la situación estatutaria quede congelada en los términos en que se hallaba regulada al tiempo de su ingreso, o que se mantenga la situación administrativa que se está disfrutando [...] porque ello se integra en las determinaciones unilaterales lícitas del legislador, al margen de la voluntad de quien entra al servicio de la Administración, quien, al hacerlo, acepta el régimen que configura la relación estatutaria funcional».

- Sentencia del Tribunal Supremo (en adelante, STS) de 28 de septiembre de 2001: «[...] Pero estas alegaciones no son estimables, en cuanto que no existe un derecho adquirido que permita a los funcionarios mantener indefinidamente inalterada su situación anterior, pues la condición estatutaria del funcionario la sujeta a las variaciones que el Legislador o la Administración introduzca a través de normas con rango suficiente [...]».

3.3. Concurrencia de extraordinaria y urgente necesidad

La STS de 2 de marzo de 2012 entiende que concurre el presupuesto de extraordinaria y urgente necesidad exigido por el artículo 86.1 CE diciendo que «[...] por lo que se refiere a las dudas del órgano judicial relativas al pretendido carácter no imprevisible o sobrevenido de la situación económica a la que el Real Decreto-Ley 8/2010 trata de dar respuesta, basta señalar que, al margen de que nada impide, claro está, que una determinada situación extraordinaria

que se hubiera producido en el pasado pueda volver a presentarse, demandando de nuevo –incluso con mayor motivo– una respuesta urgente mediante las medidas que se aprecien como necesarias, como ha señalado este Tribunal en diversas ocasiones la valoración de la extraordinaria y urgente necesidad de una medida puede ser independiente de su imprevisibilidad e, incluso, de que tenga su origen en la previa inactividad del propio Gobierno siempre que concurra efectivamente la excepcionalidad de la situación, pues “lo que aquí debe importar no es tanto la causa de las circunstancias que justifican la legislación de urgencia cuanto el hecho de que tales circunstancias efectivamente concurren” (SSTC 11/2002, de 17 de enero, FJ 6; y 68/2007, de 28 de marzo, FJ 8, por todas), que es justamente lo que resulta acreditado en el presente caso.

En consecuencia, que la gravísima situación económica en general y de las finanzas públicas en particular pudiera haberse previsto de alguna manera por la Unión Europea desde unos meses antes, o que el Gobierno pudiera haber adoptado ya medidas al respecto cuando remitió a las Cortes los presupuestos generales del Estado para 2010, constituyen hipótesis que, aún cuando fueren ciertas, no tienen por qué afectar a la constatación de la existencia unos meses más tarde de una situación de extraordinaria y urgente necesidad que legitima la adopción de medidas urgentes para hacer frente a la misma, como las contenidas en el art. 1 del Real Decreto-Ley 8/2010.

En fin, cabe señalar que tampoco concurren razones para dudar de la existencia de la necesaria conexión exigida por nuestra doctrina entre la situación de extraordinaria y urgente necesidad de reducción del déficit público definida y las medidas que el Real Decreto-Ley 8/2010 adopta para afrontarla, en particular la reducción de la masa salarial del sector público en un 5 por 100 en términos anuales, máxime desde la perspectiva que nos otorga en estos momentos el conocimiento de la evolución de la situación en España y en otros países de la Unión Europea, dado el tiempo transcurrido desde la aprobación del Real Decreto-Ley 8/2010».

3.4. No afecta al derecho a la negociación colectiva

Los Autos del Tribunal Constitucional 85, 101-106, 109-115 y 179 (todos de 2011) han excluido que las medidas adoptadas afecten en términos prohibidos al derecho a la negociación colectiva reconocidos en el art. 37 CE.

El Auto del Tribunal Constitucional (en adelante ATC) 115/2011 determina: «[...] del art. 37.1 CE no emana ni deriva la supuesta intangibilidad o inalterabilidad del convenio colectivo frente a la norma legal, incluso aunque se trate de una norma sobrevenida [...] (puesto que) en virtud del principio de jerarquía

normativa, es el convenio colectivo el que debe respetar y someterse no sólo a la ley formal, sin más genéricamente, a las normas de mayor rango jerárquico y no al contrario». En consecuencia «los preceptos legales cuestionados no suponen una afectación en el sentido constitucional del término, del derecho a la negociación colectiva reconocido en el art. 37.1 CE, en cuanto ni regulan el régimen general de dicho derecho, ni la intangibilidad del convenio colectivo se configura como uno de sus elementos esenciales, por lo que no han franqueado el límite material que al Decreto-ley impone el art. 86.1 CE de no afectar a los derechos, deberes y libertades del título I CE».

Por tanto, en virtud de este argumento, tampoco resulta aplicable a los pactos y acuerdos previstos en el EBEP, tal y como expresamente determinan los ATC 179/2011 y 184/2011. En concreto, este último manifiesta: «[...] aunque en la parte dispositiva del Auto de planteamiento de la cuestión no se alude a la supuesta infracción del art. 134 CE por el Real Decreto-Ley 8/2010, de 20 de mayo, si lo hace en la fundamentación del mismo, considerando el órgano judicial que la Ley de presupuestos no puede modificarse mediante decreto-ley porque el art. 134 CE exige que los presupuestos se aprueben mediante una ley ordinaria, que tiene la consideración en la doctrina constitucional de “ley singular”. Pues bien, esta duda de constitucionalidad resulta, asimismo, notoriamente infundada, por la razones que ya indicamos en el ATC 179/2011, FJ 8, al que ahora procede remitirse y en el que consideramos que la medida de reducción de la cuantía global de las retribuciones de los empleados públicos que introduce el art. 1 del Real Decreto-ley 8/2010 modificando los preceptos correspondientes de la Ley 26/2009, de presupuestos generales del Estado para 2010, no vulnera el art. 134 CE, pues no invade materia reservada a la ley de presupuestos generales del Estado».

3.5. No vulnera la reserva de ley

El ATC 180/2011 excluye la vulneración del art. 31.1 CE en los siguientes términos: «Entiende asimismo el Juzgado proponente de la cuestión que la reducción de retribuciones impuesta por el Real Decreto-ley 8/2010 vulnera la reserva de ley establecida en el art. 31 CE, porque la verdadera naturaleza de esta medida es la de una prestación patrimonial de carácter público, determinada con arreglo a la capacidad económica de los funcionarios, de alcance progresivo, que supone en la práctica la creación de un impuesto encubierto (que tendría, además, un alcance casi confiscatorio, al incidir sobre derechos adquiridos y gravar por segunda vez las rentas de trabajo del empleado público).

Esta duda de constitucionalidad del órgano judicial carece por completo de fundamento, puesto que, como acertadamente señala el Fiscal General del Estado, la reducción de retribuciones de los em-

pleados públicos impuesta por el Real Decreto-ley 8/2010 *“no configura un tributo encubierto, por cuanto no establece un hecho imponible al que se anude una obligación de contribuir, de acuerdo con el deber constitucional de los ciudadanos de contribuir al sostenimiento de los gastos públicos”*, por lo que no cabe considerar que se haya producido lesión alguna de lo dispuesto en el art. 31 CE.

Obvio es que la reducción de retribuciones cuestionada es una medida dirigida a la contención de los gastos de personal que afecta a la partida de gastos del presupuesto de las distintas Administraciones públicas, no al presupuesto de ingresos, mientras que para los empleados públicos significa la percepción de retribuciones en cuantía inferior a la anteriormente percibida, que nada tiene que ver con la obligación de contribuir al sostenimiento de los gastos públicos mediante el pago de tributos configurados mediante ley (art. 31.3 CE) conforme a los principios establecidos en el art. 31.1 CE, en contra de lo afirmado con argumentos sofisticados por el órgano judicial promotor de la presente cuestión».

3.6. No vulnera los arts. 14 y 33 CE. Los derechos adquiridos

El ATC 184/2011 determina que el Real Decreto-Ley 8/2010 no supone infracción de los arts. 14 y 33 CE, por cuanto: «[...] el Juzgado promotor de la presente cuestión entiende que la reducción de retribuciones de los empleados públicos impuesta por el Real Decreto-ley 8/2010 afecta al derecho reconocido en el art. 33 CE por cuanto considera que tiene carácter expropiatorio de un derecho adquirido como sería la percepción de una determinada cuantía del salario futuro. Reducción de retribuciones que sería, además, discriminatoria y contraria al art. 14 CE. Por ambas razones considera que resulta infringido el art. 86.1 CE en cuanto prohíbe que los Decretos-leyes puedan afectar a derechos, deberes y libertades de los ciudadanos regulados en el título I CE. Pues bien, el Real Decreto-ley cuestionado no “afecta” a los derechos reconocidos en los art. 14 y 33 CE, en el sentido que a dicha expresión ha dado la doctrina constitucional como límite material negativo del art. 86.1 CE, ya que, como ha recordado muy recientemente el Tribunal en el citado ATC 179/2011, de 13 de diciembre, FJ 8, indicando que lo que le está vedado al Decreto-ley es la regulación del régimen general de los derechos, deberes y libertades del título I CE o que vaya en contra del contenido o elementos esenciales de alguno de tales derechos».

Respecto a la afectación de un derecho adquirido de los funcionarios y empleados públicos, la STC 99/1987, de 11 de junio, FJ 6 a), precisa que: «resulta inapropiado el intento de aplicar la controvertida teoría de los derechos adquiridos en el ámbito estatutario, toda vez que, en el campo de la relación funcional, el funcionario adquiere y tiene derechos

subjetivos que la ley ha de respetar [...]. Pero una cosa es o son esos derechos y otra la pretensión de que aparezcan como inmodificables en su contenido concreto».

Por ello, llega a afirmar el ATC 179/2011, FJ 7 c), que «la reducción de las retribuciones no devengadas de los empleados públicos, cuando concurra una situación de extraordinaria y urgente necesidad derivada de una alteración sustancial en las circunstancias económicas, es una decisión que puede ser legítimamente adoptada mediante la figura del decreto-ley».

3.7. El principio de proporcionalidad

La vulneración del principio de proporcionalidad no ha sido objeto de tratamiento en la demanda y, por tanto, el Tribunal Supremo no hace consideración alguna sobre el particular. Sin embargo, considero que el tratamiento doctrinal de esta sentencia debe tenerlo presente.

3.7.1. Fundamentos constitucionales y jurisprudenciales del principio de proporcionalidad

La doctrina (Vide José Ignacio LÓPEZ GONZÁLEZ, El principio general de proporcionalidad en derecho administrativo, Instituto García Oviedo, Sevilla, 1988, p. 76-89) ha señalado los fundamentos constitucionales del principio de proporcionalidad en la actividad administrativa, a saber:

- El principio de «favor libertatis» expresión del valor de la libertad y de la dignidad de la persona, como exigencia constitucional del principio de proporcionalidad de la actividad administrativa.

- La justicia material –expresión del Estado de Derecho– como exigencia constitucional del principio de proporcionalidad de la actividad de la Administración.

- La delimitación constitucional del comportamiento del sector público económico, según el principio de proporcionalidad: necesaria adecuación de medios y fines.

- La misión constitucional de «servir con objetividad los intereses generales», justificadora del sometimiento de la Administración al principio de proporcionalidad.

- El control jurisdiccional del sometimiento de la actuación administrativa a los fines que la justifican, lo que fundamenta un control de proporcionalidad.

- El principio de autonomía territorial que la Constitución garantiza, lo que postula la utilización del principio de proporcionalidad en las relaciones interadministrativas.

La solución adoptada por el Tribunal Supremo en este caso concreto, con los antecedentes establecidos por el Tribunal Constitucional, tiene consistencia jurídica. [...] Sin embargo, las causas de las circunstancias que justifican las medidas adoptadas, y las posibles alternativas, sí son cuestionables y, a mi juicio, vulneran el principio de proporcionalidad

El principio de proporcionalidad como un principio general del derecho ha sido establecido, entre otras, por la STS de 16 de mayo de 1990 (Ar. 4167):

«Los principios generales del Derecho, esencia del Ordenamiento jurídico, son la atmósfera en la que se desarrolla la vida jurídica, el oxígeno que respiran las normas, lo que explica que tales principios informen las normas –artículo 1.4 del Título Preliminar del Código Civil– y que la Administración esté sometida no sólo a la ley sino también al Derecho –artículo 103.1 de la Constitución–. Y es claro que si tales principios inspiran la norma habilitante que atribuye una potestad a la Administración, esta potestad ha de actuarse conforme a las exigencias de los principios.

Uno de estos principios reiteradamente invocado por la jurisprudencia es el de proporcionalidad, que deriva claramente del artículo 106.1 de la Constitución que al dibujar el control jurisdiccional de la Administración alude al sometimiento de la actuación administrativa a los fines que la justifican. Aunque en ocasiones este precepto se ha entendido como una alusión a la desviación de poder, su sentido es mucho más amplio y recoge la necesidad de una armonía entre los medios utilizados y la finalidad perseguida.

El principio de proporcionalidad, en lo que ahora importa, opera en dos tipos de supuestos:

a) Con carácter ordinario, en aquellos casos en los que el Ordenamiento jurídico admite la posibilidad de elegir uno entre varios medios utilizables.

b) Ya con carácter excepcional y en concesión con los principios de buena fe y equidad, en los supuestos en los que aun existiendo en principio un único medio éste resulta a todas luces inadecuado y excesivo en relación con las características del caso contemplado».

3.7.2. Elementos que conforman este principio

El principio de proporcionalidad en su sentido amplio se compone de tres elementos o subprincipios: a) el de la utilidad o adecuación; b) el de la necesidad o indispensabilidad; c) el de proporcionalidad stricto sensu.

Cada uno de estos elementos que lo integran requiere un juicio o análisis en su concreta aplicación que implica un enjuiciamiento de la medida desde tres puntos de vista diferentes: la medida enjuiciada ha de ser idónea en relación con el fin, esto es, es preciso que al menos facilite o tienda a la consecución del objetivo propuesto (juicio de adecuación); en segundo lugar, la medida ha de ser necesaria, o la más moderada de entre todos los medios útiles, en el sentido de que no sólo ha de comprobarse si la acción se legitima por el fin en cuanto susceptible de alcanzarlo, sino que además es imprescindible porque no hay otra más suave o moderada a tal propósito (juicio de indispensabilidad); y, finalmente, proporcionada, esto es, ponderada o equilibrada por derivarse de ella más beneficios y ventajas que perjuicios sobre otros bienes o valores en conflicto, en particular sobre los derechos y libertades, es decir, es preciso que la medida enjuiciada sea también razonablemente proporcionada en relación con el valor político y social que se busca con la finalidad perseguida (proporcionalidad stricto sensu).

Los tres elementos o subprincipios pueden ser cuestionados respecto a las medidas que generan una disminución de la masa salarial de los empleados públicos.

3.8. Final

La solución adoptada por el Tribunal Supremo en este caso concreto, con los antecedentes establecidos por el Tribunal Constitucional, tiene consistencia jurídica. Que las circunstancias concurren y que desde el punto de vista formal se ha actuado con arreglo a derecho no admite discusión.

Sin embargo, las causas de las circunstancias que justifican las medidas adoptadas, y las posibles alternativas, sí son cuestionables y, a mi juicio, vulneran el principio de proporcionalidad. Todo ello acentúa un círculo vicioso que, desde el punto de vista económico y social, genera un efecto perverso. A las evidencias y pruebas constatables, me remito.

¿Dónde está el límite? ¿Cuántas disminuciones de retribuciones son admisibles? ¿Se ha efectuado un estudio riguroso de las medidas alternativas? La duda es razonable. Se vulnera el principio de proporcionalidad.

De la Audiencia Nacional

Sala de lo Contencioso-administrativo. La condena penal de inhabilitación especial y su incidencia en la relación funcional

Juan Francisco Pérez Gálvez
Catedrático de Derecho Administrativo
Universidad de Almería

IDENTIFICACIÓN DE LA RESOLUCIÓN: Sentencia de la Audiencia Nacional (Sala de lo Contencioso-Administrativo, Sección 5ª) de 25 de enero de 2012

1. ANTECEDENTES DE HECHO

El demandante se vio incurso en un proceso penal en el que recayó Sentencia, el 19 de diciembre de 2008, de la Audiencia Provincial de Logroño. Esta sentencia, dictada de conformidad, lo condenó como autor penalmente responsable de un delito de falsificación de documento público, concurriendo circunstancia atenuante, a «la pena de dos años de prisión, accesoria de privación del derecho de sufragio pasivo durante el tiempo de condena, multa de seis meses, con una cuota diaria de tres euros, con un día de privación de libertad por cada dos cuotas insatisfechas, conforme al artículo 53 del Código Penal y tres años de inhabilitación especial para todo cargo relacionado con extranjería [...]».

Declarada la firmeza de la sentencia, por Orden APU/315/2009, de 6 de febrero, se declara la pérdida de la condición de funcionario del Cuerpo General Administrativo de la Administración General del Estado del demandante.

Presentado recurso de reposición y, transcurrido el tiempo sin que se notificara resolución expresa del mismo, se procede a presentar recurso contencioso-administrativo frente a la meritada Orden, ampliado posteriormente a la Resolución de 17 de marzo de 2010, del Secretario General Técnico del Ministerio de la Presidencia, por delegación de la Ministra de la Presidencia, que declara inadmisibile el indicado recurso de reposición.

El recurrente pretendía la anulación de los actos referidos y su reintegración al servicio activo en el Cuerpo General Administrativo con todos sus derechos, entre ellos, los económicos, alegando, esencialmente, que «la pena de inhabilitación especial que se

le impuso “para todo cargo relacionado con extranjería” no debe determinar la pérdida de la condición de funcionario del indicado Cuerpo, sino que ha de limitarse a la “pérdida de la Jefatura de negociado de la Oficina Única de Extranjeros que ostentaba a la sazón el recurrente”, habiéndose excedido la Administración en el alcance de la inhabilitación a que fue condenado por la jurisdicción penal, como señaló el propio órgano judicial sentenciador en Auto de 24 de marzo de 2009 al decir que “no establece la sentencia la pena de inhabilitación especial para el empleo de funcionario del Cuerpo General Administrativo de la Administración General del Estado”, resaltando que se trató de una sentencia de conformidad».

Frente a ello, el Abogado del Estado mantiene la conformidad a derecho de las resoluciones impugnadas sobre la base de los artículos 63.e) y 66 del Estatuto Básico del Empleado Público, así como de la jurisprudencia existente sobre las consecuencias de la pena de inhabilitación especial en el ámbito funcional, a cuyo tenor operaría como condición resolutoria de la relación de servicios entre el funcionario y la Administración, sin que sea admisible la interpretación postulada por el actor de que la pérdida se limite al puesto de trabajo ocupado al consumar el delito.

2. DOCTRINA DEL TRIBUNAL Y FALLO

El grupo normativo regulador del supuesto se sustenta en las siguientes disposiciones y artículos, a saber:

- *Código Penal*, art. 39.b): «Son penas privativas de derechos: a) *La inhabilitación absoluta*. b) *Las de inhabilitación especial para empleo o cargo público*, profesión, oficio, industria o comercio, u otras actividades determinadas en este Código, o de los derechos de patria potestad, tutela, guarda o curatela, derecho de sufragio pasivo o de cualquier otro derecho. c) *La suspensión de empleo o cargo público*. [...]»; art. 42: «*La pena de inhabilitación especial para empleo o cargo público produce la privación definitiva del empleo o cargo sobre el que recayere, aunque sea electivo, y de los honores que le sean anejos. Produce, además, la incapacidad para obtener el mismo u otros análogos, durante el tiempo de la condena. En la sentencia habrán de especificarse los empleos, cargos y honores sobre los que recae la inhabilitación*»; art. 45: «*La inhabilitación especial para profesión, oficio, industria o comercio o cualquier otro derecho, que ha de concretarse expresa y motivadamente en la sentencia, priva al penado de la facultad de ejercerlos durante el tiempo de la condena*»; art. 56: «1. En las penas de prisión inferiores a diez años, los jueces o tribunales impondrán, atendiendo a la gravedad del delito, como penas accesorias, alguna o algunas de las siguientes: 1º. Suspensión de empleo o cargo público. 2º. Inhabilitación especial para el derecho de sufragio pasivo durante el tiempo de la condena. 3º.

Inhabilitación especial para empleo o cargo público, profesión, oficio, industria o comercio o cualquier otro derecho, si estos hubieran tenido relación directa con el delito cometido, debiendo determinarse expresamente en la sentencia esta vinculación, sin perjuicio de la aplicación de lo previsto en el artículo 579 de este Código. 2. Lo previsto en este artículo se entiende sin perjuicio de la aplicación de lo dispuesto en otros preceptos de este Código respecto de la imposición de estas penas.

- *Estatuto Básico del Empleado Público, art. 56.d): «Requisitos generales. 1. Para poder participar en los procesos selectivos será necesario reunir los siguientes requisitos: [...]. d) No haber sido separado mediante expediente disciplinario del servicio de cualquiera de las Administraciones Públicas o de los órganos constitucionales o estatutarios de las Comunidades Autónomas, ni hallarse en inhabilitación absoluta o especial para empleos o cargos públicos por resolución judicial, para el acceso al cuerpo o escala de funcionario, o para ejercer funciones similares a las que desempeñaban en el caso del personal laboral, en el que hubiese sido separado o inhabilitado. En el caso de ser nacional de otro Estado, no hallarse inhabilitado o en situación equivalente ni haber sido sometido a sanción disciplinaria o equivalente que impida, en su Estado, en los mismos términos el acceso al empleo público»; art. 63.e): «Causas de pérdida de la condición de funcionario de carrera. Son causas de pérdida de la condición de funcionario de carrera: [...]. e) La pena principal o accesoria de inhabilitación absoluta o especial para cargo público que tuviere carácter firme»; y art. 66, párrafo segundo: «Pena principal o accesoria de inhabilitación absoluta o especial para cargo público. [...]. La pena principal o accesoria de inhabilitación especial cuando hubiere adquirido firmeza la sentencia que la imponga produce la pérdida de la condición de funcionario respecto de aquellos empleos o cargos especificados en la sentencia».*

La Sentencia de la Audiencia Nacional —en adelante SAN— de 25 de enero de 2012 (Ar. 80) procede a la estimación parcial del recurso contencioso-administrativo interpuesto, contra la desestimación presunta, por silencio administrativo, del recurso de re-

El recurrente pretendía [...] su reintegración al servicio activo en el Cuerpo General Administrativo con todos sus derechos [...] alegando, esencialmente, que «la pena de inhabilitación especial que se le impuso [...] no debe determinar la pérdida de la condición de funcionario del indicado Cuerpo [...]»

posición deducido contra la Orden APU/135/2009, de 6 de febrero, y contra la Resolución de 17 de marzo de 2010, que declara inadmisibile el indicado recurso de reposición, lo anula por ser contrario al ordenamiento jurídico, al entender que «la pérdida de la condición de funcionario se enmarque en la ejecución de la pena de inhabilitación especial, como erróneamente se reseña en la Orden APU/315/2009, cuando acuerda “dar cumplimiento a la Sentencia dictada por la Audiencia Provincial” y en la Resolución de 17 de marzo de 2010, que declara inadmisibile el recurso de reposición deducido contra la anterior, remitiendo a la ejecución penal, razón por la cual esta Resolución es disconforme a derecho y ha de ser anulada [...]», manteniendo la conformidad a derecho de la declaración de la pérdida de la condición de funcionario del Cuerpo General Administrativo de la Administración General del Estado y procediendo a desvirtuar en los Fundamentos de Derecho las alegaciones del recurrente, relativas a la interpretación restrictiva del alcance de la pena de inhabilitación especial o a la vinculación a los actos propios, esta última en relación con la conformidad manifestada en la vía penal.

3. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LA SENTENCIA

El grupo normativo regulador que determina la resolución adoptada pone de manifiesto que ante sentencias firmes de la jurisdicción penal se pueden imponer como pena principal o accesoria la inhabilitación absoluta o la pena de inhabilitación especial, que produce la pérdida de la condición de funcionario respecto de aquellos empleos o cargos especificados en la sentencia (art. 66 EBEP). A diferencia de lo que sucede con la separación del servicio, en este supuesto sí es posible la rehabilitación del funcionario (art. 68.2 EBEP): «Los órganos de gobierno de las Administraciones Públicas podrán conceder, con carácter excepcional, la rehabilitación, a petición del

El grupo normativo regulador del supuesto se sustenta en las siguientes disposiciones [...], a saber: Código Penal [...] (y el) Estatuto Básico del Empleado Público

interesado, de quien hubiera perdido la condición de funcionario por haber sido condenado a la pena principal o accesoria de inhabilitación, atendiendo a las circunstancias y entidad del delito cometido. Si transcurrido el plazo para dictar la resolución, no se

hubiera producido de forma expresa, se entenderá desestimada la solicitud».

El EBEP, en este apartado, sigue la estela de las disposiciones que le precedieron, y así lo pone de manifiesto el informe de la Comisión para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público, p. 125: «Por lo que se refiere a los funcionarios públicos, la Comisión considera razonable mantener en términos generales, la regulación de las causas de extinción de la relación de servicios actual en vigor, pues no se aprecian razones suficientes para modificarla, salvo en aspectos secundarios».

Por todo ello, la naturaleza y el alcance de la resolución penal sobre la relación funcional se plantea en términos idénticos a los consolidados por la jurisprudencia (Sentencia del Tribunal Supremo —en adelante STS— de 22 de octubre de 2002, Ar. 10129): «[...] Los razonamientos que se mantienen en la sentencia recurrida son totalmente admisibles y son rechazables los motivos alegados porque la cuestión planteada ha sido abordada y resuelta por un reiterada jurisprudencia de esta Sala [...] a cuyo tenor la pérdida de la condición de funcionario como consecuencia de la imposición de una pena de inhabilitación no constituye ni una sanción disciplinaria ni la ejecución por la Administración de los efectos administrativos de una condena penal, sino simplemente la aplicación del art. 37.1.d) del Texto Articulado de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado, aprobado por Decreto 315/1964, de 7 de febrero, que viene a disponer que la condición de funcionario se pierde como consecuencia de la condena a una pena principal o accesoria, de inhabilitación absoluta o especial para cargo público, lo que es coherente con el requisito de aptitud para el acceso a la función pública exigido en el art. 30.1.e) de aquella Ley estatal consistente en no hallarse inhabilitado para el ejercicio de funciones públicas, de modo que, apoyándonos en la sentencia de esta Sala de 9 de mayo de 1991, la pena de inhabilitación especial actúa, respecto de la subsistencia de la relación funcional, a modo de condición resolutoria que opera automáticamente tan pronto como se produce el hecho determinante previsto en la Ley, que es la imposición de la sanción penal, insistiendo dicha sentencia de esta Sala en que la resolución impugnada en la instancia no tiene carácter sancionador, sino que responde al ejercicio de las facultades administrativas en materia de personal y concretamente de las relativas a la regulación estatutaria de

la relación funcional, al constituir la pérdida de la condición de funcionario, decretada por la resolución administrativa de referencia, simple aplicación del mencionado precepto de la Ley de Funcionarios, de conformidad, además, con el alcance que a la pena de inhabilitación especial atribuía el art. 36 del Código Penal, según el cual se produce como efecto la privación del cargo o empleo sobre el que recayere y la incapacidad para obtener otros análogos [...]».

Descartado que la pérdida de la condición de funcionario constituya un acto de ejecución de la pena, hay que situarse en la relación estatutaria con la Administración, y por tanto serán las disposiciones administrativas del grupo normativo regulador y la jurisdicción contencioso-administrativa las que determinen el modo correcto de proceder.

A diferencia de lo que sucede con la separación del servicio, en este supuesto [pena principal o accesoria de inhabilitación] sí es posible la rehabilitación del funcionario

Como han declarado las SSTS de 29 de junio de 2004 (Ar. 1044) y de 23 de noviembre de 2007 (Ar. 1110), y reitera la de 13 de febrero de 2006 (Ar. 4425): «la pena de inhabilitación especial actúa, respecto de la subsistencia de la relación funcional, a modo de condición resolutoria que opera automáticamente tan pronto como se produce el hecho determinante previsto en la Ley, que es la imposición de la sanción penal», es decir «la pérdida de la condición de funcionario se produce por el solo hecho de haber recaído la condena a la pena de la inhabilitación especial, y según el propio tenor del precepto esa consecuencia se produce en todo caso, con independencia de cual sea la duración y el alcance efectivo de esa condena impuesta por la jurisdicción penal», sin que las normas sobre función pública confieran «ningún margen de apreciación en cuanto a la oportunidad o procedencia de la medida en atención a las circunstancias del caso, debiendo por tanto limitarse la Administración a constatar que la sentencia penal condenatoria es firme y que la inhabilitación especial impuesta en vía penal se refiere al ejercicio de funciones correspondientes al puesto de trabajo o empleo relacionado con la condición de funcionario de cuya pérdida se trata» (STS de 10 de abril de 2006, Ar. 1841), que es lo que ha ocurrido en el supuesto de autos.

De este modo llega a afirmar la SAN de 25 de enero de 2012, Fundamento de Derecho —en adelante FD— Tercero: «Por consiguiente, lo importante es la condena a la inhabilitación que, si es absoluta, conlleva la pérdida de todas las clases de cualidades de funcionario que se ostenten, mientras que, si es especial, sólo la de la relacionada con el delito cometido,

por eso el actor ha sido privado de su condición de funcionario del Cuerpo General Administrativo de la Administración General del Estado, pero no de la del Cuerpo General Auxiliar, que sigue ostentando y que, además, le ha permitido, mediante el reingreso, seguir prestando servicios a dicha Administración —así lo reconoce el propio actor y se consigna en la Resolución de 17 de marzo de 2010—».

Es acertado mantener que la concreción a que hace referencia el art. 42 del Código Penal —en adelante CP—, y la pérdida consiguiente, en las condenas de inhabilitación especial debe producirse respecto del cuerpo en el que se desempeñaban las funciones que se encuentran conectadas a la comisión del delito, no en otros Cuerpos de los que también pueda formar parte el empleado público.

Por eso afirma la sentencia que comento: «en consecuencia, aunque no es conforme a derecho considerar que la pérdida de la condición de funcionario constituye un trámite de ejecución de la Sentencia penal que condenó a la pena de inhabilitación especial, sí se adecua al ordenamiento jurídico aquella pérdida, como consecuencia del reflejo que tiene la referida pena en la relación de servicio que une al interesado con la Administración, en aplicación de las normas estatutarias que rigen dicha relación de servicio».

También resulta relevante establecer las diferencias existentes entre los supuestos contemplados en los arts. 42 y 45 del CP. La STS de 15 de noviembre de 2011, Ar. 2218, FD Sexto, lo explica con bastante nitidez: «El argumento central del recurrente en este segundo motivo de casación se centra en que la Sentencia penal impuso al recurrente la sanción de inhabilitación especial del artículo 45 del Código Penal, y no la del artículo 42 de dicha norma, por lo que no procede la pérdida de la condición de funcionario. Así debemos examinar las diferencias existentes entre las penas de inhabilitación de los artículos 42 y 45 del Código Penal y la consideración que de las mismas ha de efectuarse para determinar el alcance que tiene que darse al artículo 66 de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.

El artículo 42 del Código Penal establece “la pena de inhabilitación especial para empleo o cargo público produce la privación definitiva del empleo o cargo sobre el que recayere, aunque sea electivo, y de los honores que le sean anejos”, mientras que el artículo 45 de dicho Código dispone que “la inhabilitación especial para profesión, oficio, industria o comercio o cualquier otro derecho, que ha de concretarse expresa y motivadamente en la sentencia, priva al penado de la facultad de ejercerlos durante el tiempo de la condena”.

En el Antecedente de Hecho Segundo de la Sentencia nº 301 de fecha 10 de diciembre de 2007, dic-

tada por el Juzgado de lo Penal nº 3 de Gijón, consta que el Fiscal pidió la “inhabilitación especial para el ejercicio de su profesión por tiempo de tres años” y la acusación particular mostró su conformidad con la solicitud de penas efectuadas por el Ministerio Fiscal.

El Fundamento de Derecho Tercero de la citada sentencia indique que “El art. 192 establece además en su apartado segundo que el Juez o Tribunal podrá imponer razonadamente, además, la pena de inhabi-

Resulta relevante establecer las diferencias existentes entre los supuestos contemplados en los arts. 42 y 45 del CP. [...] El artículo 42 del Código Penal [...] produce la privación definitiva del empleo o cargo [...], mientras que el artículo 45 de dicho Código [...] priva al penado de la facultad de ejercerlos durante el tiempo de la condena

litación especial para el ejercicio de los derechos de la patria potestad, tutela, curatela, guarda, empleo o cargo público o ejercicio de la profesión u oficio, por el tiempo de seis meses a seis años. En el caso de autos ha sido acreditado que el delito cometido por el acusado lo fue en su condición de profesor de guitarra y en las instalaciones del Conservatorio en que imparte sus clases, durante la clase que daba individualmente a la menor, lo que permitió el acceso a la misma y la ejecución de los hechos de autos. Se considera por ello razonable el establecimiento de dicha pena de inhabilitación para el ejercicio de su profesión por un tiempo de un año y seis meses.

El Fallo de la Sentencia es del siguiente tenor literal “Que debo condenar y condeno al acusado Luís Francisco [...] a la pena de dos años de prisión, con [...] inhabilitación para el ejercicio de su profesión por un tiempo de un año y seis meses”.

No cabe duda de que la Sentencia impuso la pena de inhabilitación especial para el ejercicio de la profesión establecida en el artículo 45 del Código Penal. La propia sentencia recurrida hace explícita mención del artículo 45 del CP en relación con el art. 192, no obstante lo cual llega a una conclusión ulterior, cuyo soporte legal, en su caso, debiera ser el art. 42 y no el 45 del CP».



En un supuesto análogo al expuesto en la referencia jurisprudencial anterior, la STS de 14 de mayo de 2008, Ar. 5392, reitera que los efectos son la privación de la facultad de ejercer la profesión y no la privación definitiva del empleo público: «A partir de esos presupuestos, ha de coincidir con lo que fue sostenido por la demanda en el proceso de instancia de que, con apoyo en la pena impuesta, no procedía la pérdida de la condición funcional al amparo de lo establecido en el art. 37.2 de la LFCE de 1964 por lo siguiente:

a) Porque, siendo la pena impuesta la de “inhabilitación para profesión” del artículo 45 del CP, sus efectos son únicamente la privación de la facultad de ejercerla que señala este precepto penal y no la privación definitiva del empleo público que el artículo 42 del mismo texto legal establece como efecto de la diferente pena de “inhabilitación para empleo público”.

b) Porque el artículo 37.2 de la LFCE de 1964 debe ser interpretado en coherencia con lo establecido en el CP; y esta interpretación se ve hoy reforzada por lo establecido en el artículo 63.e) de la reciente Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, que incluye esta causa de pérdida de la condición de funcionario de carrera: “La pena principal o accesoria de inhabilitación absoluta o especial para cargo público que tuviere carácter firme”.

c) Y porque, constituyendo lo anterior el alcance que debe darse a los artículos 45 CP y 37.2 de la LFCE, también amparaba al recurrente el derecho fundamental del artículo 23.2 CE, en su manifestación de derecho a permanecer en las funciones públicas y a no ser cesado en ellas sino solamente en los casos legalmente establecidos».

Concluyendo, es acertado el pronunciamiento adoptado por la SAN de 25 de enero de 2012, y reitera lo establecido por la jurisprudencia, que resume magistralmente la STS de 10 de abril de 2006, Ar.

1841: «[...] que la inhabilitación especial para cargo público, en el Código Penal tiene sus efectos definidos en el artículo 42, y que son los siguientes: 1º) La privación del cargo o empleo sobre el que recayere y de los honores anejos a él; y 2º) La incapacidad de obtener otros análogos durante el tiempo de la condena.

Esos efectos tienen una clara incidencia en la relación funcional en virtud de la cual se ejercía el cargo o empleo sobre el que recae la inhabilitación, pues suponen la extinción de dicha relación preexistente; y también determinan para el condenado la incapacidad de acceder al mismo cargo o empleo durante el tiempo que dure la condena. Por ello, la pérdida de la condición de funcionario, como consecuencia de la imposición de una pena de inhabilitación, que disponen el antiguo artículo 37.1.d) del Texto Articulado de la LFCE y el artículo 88.1.c) de la Ley 42/1999, de 25 de noviembre, de Régimen del Personal del Cuerpo de la Guardia Civil, no es sino la concreción en la relación funcional de los efectos de la pena de inhabilitación especial que define y establece el Código Penal; y lo mismo puede decirse del requisito de aptitud para el acceso a la función pública consistente en no hallarse inhabilitado para el ejercicio de funciones públicas.

Lo anterior permite diferenciar en la pena de inhabilitación especial para cargo público estos dos aspectos: a) es una sanción impuesta en un proceso penal por un órgano jurisdiccional de esa misma naturaleza; y b) es, simultáneamente, un hecho con incidencia en la relación funcional en los términos que se han expresado y que opera como presupuesto habilitante de los órganos administrativos con competencia en materia de personal para dictar la correspondiente resolución administrativa que declare la extinción funcional. Así, la pena de inhabilitación opera automáticamente, tan pronto como se produce el hecho determinante en la ley, esto es, la sanción penal». Doctrina reiterada en las SSTs de 3 de marzo de 2011, Ar. 1902, y de 24 de junio de 2011, Ar. 5564.

NOTICIAS NORMATIVAS

inap

Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad

Estado

Se abordan una serie de reformas que se consideran necesarias, dada la propia naturaleza de la crisis economía, el mercado de trabajo y las finanzas españolas, además de urgente por la celeridad con que se deben acometer las reformas estructurales en el sistema de empleo público. BOE de 14 julio de 2012, núm. 168, pág. 50428, y rect. en BOE de 19 julio de 2012, núm. 172 <http://www.boe.es/boe/dias/2012/07/14/> [Ir a norma](#)

Baleares

Acuerdo de 29 de junio de 2012 por el que se aprueba el I Plan de Igualdad entre Mujeres y Hombres de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears (servicios generales) 2012-2015

Comunidades autónomas

El plan contiene políticas que integren la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, y de remover los obstáculos contra cualquier tipo de discriminación, además de ofrecer condiciones de igualdad efectiva entre mujeres y hombres en el acceso al empleo público y el desarrollo de la carrera profesional. Se circunscribe a todo al personal funcionario representado en la Mesa Sectorial de Servicios Generales y al personal laboral de servicios generales de la Administración autonómica. No se extiende, por lo tanto, al personal docente, al personal estatutario al servicio de la sanidad pública autonómica ni al personal laboral del sector público instrumental de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears. BO. Illes Balears 7 julio 2012, núm. 98, pág. 66. <http://www.caib.es> [Ir a norma](#)

Decreto 56/2012, de 13 de julio, por el que se crea la Central de Contratación, regula la contratación centralizada y distribuye competencias en esta materia en el ámbito de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears y de los entes que integran el sector público autonómico

Su objeto es la creación de la central de contratación, la regulación del régimen de contratación centralizada y la distribución de competencias en esta materia en el ámbito de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears y del sector público autonómico. Su ámbito de aplicación abarca a los contratos de obras, suministros y servicios que, en régimen de contratación centralizada, se suscriban en el ámbito de la Admón. de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears y de los entes del sector público regional. Se excluye su aplicación al ámbito sanitario. BO. Illes Balears 14 julio 2012, núm. 101, pág. 47. <http://www.caib.es> [Ir a norma](#)

Extremadura

Decreto 127/2012, de 6 de julio, por el que se regula la prestación del servicio en la modalidad no presencial, mediante la fórmula del teletrabajo, en la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura

Regula la prestación del servicio en la modalidad no presencial, mediante la fórmula del teletrabajo, en la Administración de Extremadura y sus organismos dependientes. Su fin es contribuir a la modernización de la Administración autonómica y favorecer la conciliación de la vida profesional, personal y familiar a través de la flexibilidad para realizar el trabajo desde el domicilio, todo ello sin disminución de la dedicación y la calidad del servicio. Tiene un objetivo de aumentar el compromiso y el nivel de motivación del personal, así como de mejorar las condiciones de trabajo y la profesionalización de los empleados públicos, entre otros, para mejorar la calidad de los servicios. DO. Extremadura 13 julio 2012, núm. 135, pág. 15493. <http://doe.juntaex.es/ultimosdoe/mostrardoe.php?fecha=20120716> [Ir a norma](#)

Madrid

Modificación de la Ley de Presupuestos Generales de la Comunidad de Madrid para el año 2012 y de medidas urgentes de racionalización del gasto público e impulso y agilización de la actividad económica

Entre las modificaciones, destaca una minoración de las retribuciones básicas de los altos cargos de la región y miembros del Consejo Consultivo, además de reforzar el régimen de incompatibilidades. En materia de gastos de personal, se adoptan medidas de racionalización del gasto público autonómico y una minoración de las remuneraciones para el personal del sector público autonómico, incluidas las universidades públicas. Se complementan con medidas de adecuación de normas convencionales, adecuación a la legislación básica, reordenación de efectivos, con medidas concretas de amortización de plazas en sectores considerados como no prioritarios, incluyendo una reducción de jornada del personal temporal, y un apartado específico de recursos humanos del Servicio de Salud, para reducir el déficit. También se incluyen otras medidas de austeridad, sostenibilidad y racionalización del gasto público autonómico. BO. Com. de Madrid, 9 julio 2012, núm. 162, pág. 8. www.madrid.org [Ir a norma](#)

Murcia

Ley 5/2012, de 29 de junio, de ajuste presupuestario y de medidas en materia de Función Pública

La norma da cobertura jurídica a todas aquellas medidas incluidas en el Plan económico-financiero de reequilibrio de esta región para el período 2012-2014 y que afectan al ámbito del personal al servicio del sector público regional, con actuaciones encuadradas en distintos bloques, relativas a medidas de impacto político, simplificación del sector público regional o políticas de recursos humanos, entre otras, y que precisan de una norma con rango legal para poder desplegar plenamente sus efectos. El título II de la Ley contiene diversas disposiciones en materia de función pública. En el preámbulo, se destaca que, en el contexto actual, es necesario adoptar en el ámbito de la materia de personal medidas y actuaciones de carácter extraordinario y temporal, y otras de carácter estructural que se han enmarcado dentro del proceso de negociación con las organizaciones sindicales. BO. Región de Murcia, 30 junio 2012, núm. 150, Página 27864. www.borm.es [Ir a norma](#)

Navarra

Ley Foral 13/2012, de 21 de junio, de medidas urgentes en materia de personal al servicio de las Administraciones Públicas de Navarra

Las medidas de tipo organizativo puestas en marcha por el Gobierno de Navarra persiguen la reducción del gasto mediante actuaciones en materia de personal, como la cobertura de las vacantes generadas por las jubilaciones, las contrataciones que se realizan para sustituir al personal por diversas causas y la reducción de las actuaciones realizadas al margen de la jornada ordinaria, que se compensan de la forma legalmente prevista a través de las horas extraordinarias o del complemento de productividad. Las medidas que afectan de una forma más directa a las condiciones de empleo del personal son objeto de esta Ley Foral. Dado que su adopción se fundamenta en la situación económico-presupuestaria existente en la actualidad, su vigencia se limita para la mayoría de ellas al año 2012, quedando pendiente para su análisis en un momento posterior si su vigencia se debe prorrogar o no para los años posteriores. BO de Navarra de 28 junio de 2012, núm. 125, pág. 7894 http://www.navarra.es/home_es/Actualidad/BON/Boletines/2012/125/ [Ir a norma](#)

Ayto. Segovia

Ordenanza Municipal Reguladora de la Administración Electrónica

Establece el régimen jurídico de la utilización de los medios electrónicos en el desarrollo de los servicios y actuaciones de la Administración Municipal, tanto en el ejercicio de sus competencias como en sus relaciones internas y externas. Se regula el uso de las herramientas electrónicas en la actividad administrativa municipal y, en especial, en materias tan relevantes como la difusión de la información administrativa, el acceso a ella, la participación ciudadana y la actuación procedimental. B.O.P. de Segovia de 11 junio 2012, núm. 70, pág. 5 <http://www.dipsegovia.es> [Ir a norma](#)

Entidades locales

Novedades de Formación

Clausura del Máster en Gestión Pública Directiva

Clausura del Máster en Gestión Pública Directiva

El pasado 16 de julio se clausuró, en el Aula Magna de la sede de Atocha del INAP, el Máster en Gestión Pública Directiva.

Con este acto se cerraba la formación que se inició iniciada el 27 de septiembre del año pasado con el objetivo de fortalecer la función de los directivos públicos y de perfeccionar sus competencias y capacidades como medios para favorecer una Administración Pública más eficiente.

Este nuevo máster de 300 horas lectivas, dirigido a la formación de 30 funcionarios del subgrupo A1 y personal laboral equivalente que reunieran tres o más años de experiencia en el sector público, se ha compuesto de módulos obligatorios (en los que se trataron materias como la función pública directiva; el diseño, la implementación y la evaluación de políticas públicas; la dirección estratégica; o la Administración electrónica), módulos optativos (con materias ofrecidas por el INAP en su oferta formativa distintas a las previstas en los módulos obligatorios), un ciclo de debates y mesas redondas sobre temas de actualidad y una

serie de trabajos, entre los que, como complemento necesario para obtención del título del Máster, se encuentra el proyecto fin de máster en materia de gestión pública directiva.

Además de las clases presenciales, que se desarrollaron en la sede principal del INAP, la metodología del máster empleó la plataforma on-line del Instituto como herramienta de apoyo para la realización de los trabajos propuestos en el desarrollo de la formación.

Foto sup: el Director del INAP, Manuel Arenilla, en la clausura del Máster. **Inferior,** imagen de grupo de alumnos



Selección de personal

Clausura de cursos selectivos

El pasado 6 de julio, el Aula Magna de la sede de Atocha del INAP acogió a los funcionarios en prácticas de la convocatoria del año 2011 que superaron el curso selectivo para el ingreso libre en el Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado y para el ingreso libre y por promoción interna en el Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado.

Con este acto se concluyó la formación inicial de estos empleados públicos funcionarios comenzada el 29 de mayo de este mismo año y que se ha compuesto tanto de clases presenciales como de formación on-line.

En Durante un horario lectivo que abarcó las mañanas y tardes de lunes a jueves y las mañanas de los viernes, se ha formado a 72 alumnosfuncionarios (39 funcionarios del Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado y 33 —30 de ingreso libre y 3 de promoción interna— del Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado) en distintas materias relativas a las competencias que desarrollarán tras su toma de posesión.

Finalizados los cursos selectivos, la Dirección del INAP enviará a la Dirección General de la Función Pública las evaluaciones de los funcionarios en prácticas, a efectos de proceder a su nombramiento como funcionarios de carrera.



Foto sup: alumnos del curso de Gestión de la Administración Civil e inferior, alumnos del curso de Gestión de Sistemas e Informática

Actividades de cooperación internacional

Clausura del Máster para Iberoamericanos en Administración y Gestión Pública

El pasado 12 de junio tuvo lugar en la sede del INAP de Alcalá de Henares la ceremonia de clausura del Máster para Iberoamericanos en Administración y Gestión Pública. Esta edición contó con la participación de 27 alumnos de los siguientes países: Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, El Salvador, México, Nicaragua, Paraguay, Perú, República Dominicana y Venezuela.

El acto fue presidido por el Director del INAP, Manuel Arenilla, que estaba acompañado por Juan Ramón Velasco Pérez, Vicerrector de Posgrado de la Universidad del Alcalá de Henares;; el Director Académico del Máster, Miguel Sánchez Morón;; y la Directora del Departamento de Relaciones Internacionales del INAP, Marta Cimas.

El Director del INAP felicitó a los recién egresados y destacó los lazos que unen Iberoamérica con España, especialmente fortalecidos en la década de los 60 del siglo pasado. Indicó la necesidad de recuperar y tomar conciencia de la importancia de la vocación al servicio público y de la consolidación de una función pública profesionalizada. Subrayó el papel esencial que desempeña en nuestra sociedad la Administración Pública como líder de la cohesión e igualdad social y de la gestión de los derechos y libertades, contribuyendo de esta manera a la estabilidad del Estado en momentos de continuo cambio y transformación.

A continuación el Mariano Baeza pronunció una conferencia magistral sobre "La Administración Pú-

blica post-moderna y la crisis económica" en la que hizo un análisis de la evolución de la Administración Pública desde la Administración tradicional hasta la Administración moderna de nuestros tiempos.

El Vicerrector de la Universidad y el Miguel Sánchez Morón se unieron a las felicitaciones resaltando el esfuerzo realizado por los alumnos a lo largo de estos 10 meses.

Por último, la Directora del Departamento de Relaciones Internacionales les dirigió a los egresados unas palabras de agradecimiento y felicitación, invitándoles a poner en práctica lo aprendido al regresar a sus países y a mantener los lazos con España a través de la Federación de Antiguos Alumnos Iberoamericanos del INAP.

El acto terminó con la entrega de diplomas a los 27 alumnos del Máster, que aparecen bajo estas líneas en una foto de grupo.



Publicaciones, Estudios y Documentación

Premio INAP 2012 para tesis doctorales

El 20 de julio se publicó en el Boletín Oficial de Estado la Resolución de 2 de julio de 2012, del Instituto Nacional de Administración Pública, por la que se convoca el Premio INAP 2012 para tesis doctorales.

Con esta resolución queda abierto el plazo de presentación (desde el 21 de julio y hasta el 10 de septiembre de 2012) de las solicitudes para optar a este premio destinado a reconocer las tesis doctorales que hayan recibido la mención de cum laude en cualquier universidad española y contenido, desde las Ciencias Sociales y Jurídicas, aborden las tendencias de reforma en la Administración pública en cualquiera de los ámbitos propios de dicha rama de conocimiento.

La cuantía del primer premio será de 3.000 euros y se podrán otorgar dos accésit de 1.500 euros cada uno. Además de esta entrega económica, se otorgará a las candidaturas ganadoras un diploma acreditativo firmado por el Director del INAP y las tesis premiadas serán objeto de publicación por el INAP.

Para más información, puede consultarse la resolución convocatoria: <http://www.boe.es/boe/dias/2012/07/20/pdfs/BOE-A-2012-9753.pdf>



Curso de verano, sede de la UIMP en Santander

Encuentro “Hacia una colaboración institucional más eficiente: la eliminación de duplicidades en el Estado Autonómico”

El Encuentro, dirigido por Manuel Arenilla Sáez, Director del INAP, se celebró del 23 al 25 de julio en Santander, en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP), con el patrocinio del INAP.

A lo largo de los tres días, celebrados en el Palacio de la Magdalena, sede de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, se ha reflexionado y debatido sobre cómo abordar la eliminación de las duplicidades existentes en los tres niveles de gobierno (estatal, autonómico y local), con el fin de poder avanzar en la construcción de un país dotado de instituciones eficaces y democráticas. En estas jornadas han participado destacados responsables políticos, académicos y altos funcionarios expertos en la materia.

“La actual crisis convierte en urgente las labores de mejora de los instrumentos de coordinación y de eliminación de tareas en el seno de las instituciones y de organizaciones que pudieran estar realizando funciones duplicadas”, tal y como consta en el programa del Encuentro.



Sobre estas líneas, imagen de Manuel Arenilla (derecha), Director del INAP, en la presentación de la conferencia de Enrique Ossorio Crespo (izquierda), Secretario General de Coordinación Autonómica y Local, sobre “la eliminación de duplicidades”. Foto sup: Real Palacio de la Magdalena (Santander), sede principal de la UIMP y lugar de celebración del encuentro

Precisamente sobre la “Eficacia y gestión intergubernamental” versó la primera conferencia, impartida por el Director del INAP, tras el acto de inauguración, que corrió a cargo de Ángel Pelayo González-Torre, Vicerrector de la UIMP. En dicha conferencia se planteó la necesidad de reformas para la eliminación de duplicidades, pero no una reducción para hacer “menos de lo mismo”, sino un cambio de modelo.

M^a José Ramos, Catedrática de Derecho del Trabajo y Seguridad Social, en su exposición “Recursos humanos y colaboración institucional” señaló la necesidad de la delimitación de competencias para planificar los servicios que se deben prestar al ciudadano. Ha habido hasta ahora una descentralización excesiva en la Administración General del Estado y un aumento de personal en el resto de las administraciones.

M^a Ester Arizmendi Gutiérrez, Directora General de Modernización Administrativa, Procedimientos e Impulso de la Administración Electrónica, destacó en “Procedimientos e Impulso de la Administración electrónica. Simplificación de la gestión ciudadana” que la Administración electrónica está llamada a ser la única Administración. Es necesario un cambio de paradigma, mostrarle al ciudadano que lo que se ha hecho en Administración electrónica es para él, buscar ahorros y sinergias mediante la racionalización de los recursos y poner a disposición de las comunidades autónomas y las administraciones locales lo que se ha hecho hasta ahora en Administración electrónica en la Administración General del Estado.

En la mesa redonda del lunes 23 de julio participan Juan Ignacio Romero, Director General de Coordinación de la Administración Periférica del Estado, Trinidad Yera Cuesta, Directora General de Política Local de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), y Cristina Mazas Pérez-Oleaga, Consejera de Economía, Hacienda y Empleo del Gobierno de Cantabria, y como moderador Manuel Arenilla Sáez, Director del INAP. Los temas tratados versaron sobre los problemas de la indefinición competencial, la necesidad de eliminar las duplicidades y el establecimiento de una financiación adecuada.

La jornada del martes 24 de julio se inició con una conferencia a cargo de Enrique Ossorio Crespo, Secretario General de Coordinación Autonómica y Local, “Las duplicidades desde las comunidades autónomas”, que planteó la necesidad de racionalizar el estado autonómico y suprimir las duplicidades competenciales, que retraen recursos para otras inversiones. Los mecanismos que se han puesto en marcha son, entre otros, la Ley Orgánica de Estabilidad Presupuestaria y los planes de ajuste.

Las Caballerizas, complejo situado en la península de la Magdalena (Santander) y residencia de alumnos de la UIMP



Un momento de la mesa redonda, que contó con la participación de los representantes de los partidos políticos mayoritarios

A continuación, Pedro Tomás Nevado-Batalla Moreno, Consejero de Administración Pública de la Junta de Extremadura, y Ana M^a González Pescador, Concejala de Hacienda del Ayuntamiento de Santander, plantearon en sus diferentes intervenciones las diversas visiones sobre la existencia de duplicidades en las comunidades autónomas y las entidades locales y las reformas que se pueden acometer para solventar los problemas actuales de financiación de los servicios públicos.

La mesa redonda del 24 de julio estuvo compuesta por Fernando Ríos Rull, miembro del Consejo Político Nacional de Coalición Canaria y ex-diputado, Antonio Sanz Cabello, Secretario de Administraciones Territoriales del PP y Portavoz Adjunto en el Senado,



y Meritxell Batet, Portavoz de la Comisión de Administraciones Públicas y diputada del Grupo Parlamentario Socialista, y la moderó el Director del INAP. Cada uno de los representantes políticos expuso las líneas básicas de cómo debe ser, en su opinión, la colaboración interinstitucional, así como las diferentes reformas que se deberían llevar a cabo para la eliminación de las duplicidades en las diferentes administraciones. Todos ellos coincidieron en la existencia de duplicidades y de disfunciones en la gestión, así como en la necesidad de tomar medidas. Sin embargo, la enorme divergencia se plantea en cómo se deben acometer esas reformas.

El miércoles 25 de julio, José Manuel Díaz Lema, Catedrático de Derecho Administrativo de la Universidad de Valladolid, en su intervención "La racionalización de las competencias", expuso las líneas básicas de la reforma de la Ley de Bases de Régimen Local, una de las cuales es la jerarquización de las competencias y las actividades locales, con el fin de garantizar unos servicios mínimos obligatorios que permiten el equilibrio territorial.

Por último, Manuel Arenilla Sáez, Director del INAP, finalizó con una exposición sobre las principales conclusiones: la necesidad de redefinir los fundamentos y la función del Estado, los servicios que se prestan y



José Manuel Díaz Lema (izquierda), Catedrático de Derecho Administrativo de la Universidad de Valladolid, participó en el encuentro con la ponencia "la racionalización de las competencias".

las relaciones con el mercado y la sociedad; la existencia de una crisis de legitimidad y un debilitamiento del Estado; la necesaria salida de esta crisis con un Estado fuerte, posible y real. La propuesta es otorgar más poder para la sociedad y el mercado y menos para los poderes públicos. Es necesario rediseñar el territorio e impulsar los procesos de negociación y cooperación.

El Encuentro se clausuró por M^a Pilar Cano Dolado, Vicerrectora de Postgrado e Innovación de la UIMP.

Noticias del INAP

ACTIVIDADES DEL INAP

BIBLIOTECA DEL INAP

Relación de las últimas incorporaciones al catálogo general

FUNCIÓN PÚBLICA

MONOGRAFÍAS

CAMPOS DAROCA, JOSÉ MARÍA. *Empleo público laboral: puestos de trabajo, clases de empleados públicos laborales y extinción de la relación laboral*. Málaga: Fundación Asesores Locales, 2011.

ILDEFONSO HUERTAS, ROSA MARÍA. *Tres modelos comparados de función pública y sus procesos de selección: (Italia, Estados Unidos y España): una propuesta de mejora del acceso al empleo público*. Sevilla: Instituto Andaluz de Administración Pública, 2004.

LORENZO DE MEMBIELA, JUAN B. *Incompatibilidades de los funcionarios públicos: [manual práctico de la función pública]*. Cizur Menor (Navarra): Aranzadi, 2011.

NIEVA FENOLL, JORGE. *Manual para la selección de empleados públicos*. Las Rozas (Madrid): El consultor de los Ayuntamientos (La Ley), 2012.

ARTÍCULOS

BOLTAÑA BOSCH, XAVIER. "La diversidad de regímenes jurídicos de los empleados públicos. Especial referencia al personal laboral". En: *Revista Aragonesa de Administración Pública* [Monográfico XIII: El empleo público en Aragón y tendencias de futuro], p. 129-170.

"BORRADOR del anteproyecto de Ley de Empleo Público de Aragón". En: *Revista Aragonesa de Administración Pública* [Monográfico XIII: El empleo público en Aragón y tendencias de futuro], p. 383-510.

GALLARDO CASTILLO, MARÍA JESÚS. "La Abogacía del Estado en España: antecedentes, regulación y funciones". En: *Actualidad Administrativa*, nº 1, p. 6-14.

GIL GUILLÉN, ENRIQUE. "La desnaturalización del complemento de productividad y su "mutación" en una retribución fija". En: *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*, nº 21, p. 2495-2505.

GORRITI BONTIGUI, MIKEL. "La Evaluación del Desempeño: Análisis, retos y propuestas. Una aplicación a la Comunidad Autónoma de Aragón". En: *Revista Aragonesa de Administración Pública* [Monográfico XIII: El empleo público en Aragón y tendencias de futuro], p. 297-320.

JEANNARD, SÉBASTIEN. "Les mutations du droit de la fonction publique parlementaire". En: *Revue Française de Droit Administratif*, Année 27, nº. 5, p. 995-1006.

JIMÉNEZ ASENSIO, RAFAEL. "Dos instituciones innovadoras del empleo público (casi) inéditas: carrera y dirección pública profesional". En: *Revista Aragonesa de Administración Pública* [Monográfico XIII: El empleo público en Aragón y tendencias de futuro], p. 197-234.

LOMO CASANUEVA, TOMÁS. "La modificación o suspensión ante tempus de los pactos y acuerdos reguladores de las condiciones de trabajo de los empleados públicos". En: *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*, nº 22, p. 2627-2639.

MAURI MAJÓS, JOAN. "La negociación colectiva en el desarrollo legislativo tras el Estatuto Básico del Empleado Público y, en particular, en el anteproyecto de Ley de Empleo Público de Aragón". En: *Revista Aragonesa de Administración Pública* [Monográfico XIII: El empleo público en Aragón y tendencias de futuro], p. 270-295.

MORA BONGERA, FERNANDO. "Empleo público local: dimensión, retribuciones y eficiencia, o ¡qué craso error reducir las retribuciones de los empleados públicos!". En: *El Consultor de los Ayuntamientos*, nº 1, p. 68-83.

PALOMAR OLMEDA, ALBERTO. "Una reflexión general sobre el contexto de los derechos de los funcionarios y el Anteproyecto de Ley de Función Pública de Aragón". En: *Revista Aragonesa de Administración Pública* [Monográfico XIII: El empleo público en Aragón y tendencias de futuro], p. 235-270.

PUERAS POMAR, ESPERANZA. "Las novedades en la selección de personal como palanca de cambio para las administraciones públicas". En: *Revista Aragonesa de Administración Pública* [Monográfico XIII: El empleo público

en Aragón y tendencias de futuro], p. 171-196.

RECIO SÁEZ DE GUINOVA, JOSÉ MARÍA. “Carrera y desarrollo profesional en el marco de la reforma del empleo público aragonés”. En: *Revista Aragonesa de Administración Pública* [Monográfico XIII: El empleo público en Aragón y tendencias de futuro], p. 321-355.

SÁNCHEZ MORÓN, MIGUEL. “El empleo público en España: problemas actuales y retos de futuro”. En: *Revista Aragonesa de Administración Pública* [Monográfico XIII: El empleo público en Aragón y tendencias de futuro], p. 19-27.

VIANA, CLÁUDIA. “O regime jurídico do concurso no emprego público”. En: *Cadernos de Justicia Administrativa*, nº. 89, p. 3-18.

VILLORIA MENDIETA, MANUEL. “El empleo público en tiempos de incertidumbre: ¿continuidad o reforma?”. En: *Revista Aragonesa de Administración Pública* [Monográfico XIII: El empleo público en Aragón y tendencias de futuro], p. 29-52.

REFORMA ADMINISTRATIVA

MONOGRAFÍAS

RADIN, BERYL. *Federal management reform in a world of contradictions / Beryl A. Radin*. Washington, D.C.: Georgetown University Press, 2012.

ARTÍCULOS

“Austeridad y eficiencia de las Administraciones Públicas, objetivo del nuevo Gobierno”. En: *Carta Local*, nº 243, p. 12-16.

BOVIS, CHRISTOPHER. “Public Sector Reforms in China”. En: *European Public Private Partnership Law Review*, vol. 6, nº 1, p. 14-22.

EPRON, QUENTIN. “Le statut des autorités de regulation et la séparation des pouvoirs”. En: *Revue Française de Droit Administratif*, année 27, nº 5, p. 1007-1018.

“Estamos especializados en el sector público, en actividades relacionadas con la descentralización y el buen gobierno”. En: *El Alcalde*, año XLIV, nº 275, p. 58-59.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

ARTÍCULOS

ALONSO, CHRISTOPHE. “La responsabilité du fait des infections nosocomiales: état des lieux d’un régime en devenir”. En: *Revue Française de Droit Administratif*, année 27, nº 2, p. 329-339.

CEA AYALA, ANGEL. “La nueva organización administrativa de

la Seguridad Social Española”. En: *Actualidad Administrativa*, nº 2, p. 143-152.

“Dix ans de croissance du contentieux: Deuxième partie: quelles réponses?”. En: *Revue Française de Droit Administratif*, année 27, nº 4, p. 665-690.

SÉNAC, CHARLES-ÉDOUARD. “Le concept d’irresponsabilité de la puissance publique”. En: *Revue Française de Droit Administratif*, année 27, nº 6, p. 1198-1208.

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

MONOGRAFÍAS

BLANQUER CRIADO, DAVID. *La concesión de servicio público*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2012.

GARCÍA GIL, F. JAVIER. *Práctica de la impugnación de los actos y disposiciones de las administraciones públicas: comentarios, legislación, jurisprudencia, casos prácticos y formularios*. Pamplona: DAPP, Publicaciones Jurídicas, 2011.

ARTÍCULOS

BOCANEGRA SIERRA, RAÚL. “La distinción entre la eficacia interna y la eficacia externa de los actos administrativos”. En: *Revista Española de Derecho Administrativo*, nº 152, p. 769-788.

CHANCERELLE DE MACHETE, RUI. “A legitimidade activa dos particulares e a subjectivização das normas administrativas”. En: *Cadernos de Justicia Administrativa*, nº 86, p. 3-11.

DIOS VIÉITEZ, MARÍA VICTORIA DE. “Cómputo de plazos y benevolencia de los Tribunales”. En: *Actualidad Administrativa*, nº 19, p. 2386-2397.

GARCÍA VALDERREY, MIGUEL ÁNGEL. “La reclamación por la Administración al administrado de los gastos que soporta en la ejecución subsidiaria”. En: *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*, nº 22, p. 2658-2664.

- “El procedimiento de enajenación de bienes embargados”. En: *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*, nº 2, p. 192-203.

GOÇALVES MONIZ, ANA RAQUEL. “Aproximações a um conceito de “norma devida” para efeitos de oartigo 77º. Do CPTA”. En: *Cadernos de Justicia Administrativa*, nº 87, p. 3-16.

LEPETITI-COLLIN, HÉLÈNE. “La distinction des recours contentieux en matière administrative: Nouvelles perspectives”. En: *Revue Française de Droit Administratif*, année 27, nº 4, p. 813-829.

PAREJO ALFONSO, LUCIANO. “El Tratado de Derecho Administrativo de Muñoz Machado”. En: *Revista Española de Derecho Administrativo*, nº 152, p. 823-838.

RODRÍGUEZ-ARANA MUÑOZ, XAIME. "La prescripción «relativa» de las infracciones y las sanciones". En: *Actualidad Administrativa*, nº 7, p. 833-838.

ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

MONOGRAFÍAS

KULESZA, JOANNA. *International internet law*. New York: Routledge, 2012.

MASON, STEPHEN, BARRISTER. *Electronic signatures in law*. 3ª ed. Cambridge; New York: Cambridge University Press, 2012.

ARTÍCULOS

ALMONACID LAMELAS, VÍCTOR. "La notificación en el procedimiento administrativo y electrónico local: evolución y medios". En: *El Consultor de los Ayuntamientos*, nº 15-16, p. 1852-1871.

DAVARA RODRÍGUEZ, MIGUEL ÁNGEL. "Nuevos aires en protección de datos". En: *El Consultor De Los Ayuntamientos*, nº 4, p. 477-483.

- "Protección de datos: Ejercicio de los derechos ARCO por Internet". En: *El Consultor De Los Ayuntamientos*, nº 2, p. 228-234.
- "Los medios electrónicos, informáticos y telemáticos en la Ley de Contratos del Sector Público". En: *El Consultor De Los Ayuntamientos*, nº 1, p. 103-113.
- "El documento electrónico y la digitalización de documentos". En: *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*, nº 19, p. 2304-2310.
- "Registro civil único para toda España, informatizado y accesible electrónicamente". En: *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*, nº 18, p. 2178-2185.

DOMÍNGUEZ ALONSO, ALMA PATRICIA. "La contratación pública en Perú y Colombia. Un análisis comparativo". En: *Contratación Administrativa Práctica: Revista de la Contratación Administrativa y de los Contratos*, año 12, nº 116, p. 44-59.

INIESTA SÁNCHEZ, FERNANDO. "El papel de las tecnologías de Inteligencia de Negocio en la mejora del servicio al ciudadano y la eficiencia de la Administración". En: *el Alcalde*, año XLIV, nº 271, p. 42-49.

SANABRIA, C. "Un Registro Cartográfico coordinado entre las Administraciones Públicas". En: *El Alcalde*, año XLIV, nº 271, p. 28-33.

YÁÑEZ SÁNCHEZ, GUILLERMO. "El plan de implantación de la administración electrónica". En: *El Consultor de los Ayuntamientos*, nº 12, p. 1495-1506.

ADMINISTRACIÓN LOCAL

ARTÍCULOS

ALMONACID LAMELAS, VÍCTOR. "El cambio de Corporación local: aspectos jurídicos y económicos". En: *El Consultor de los Ayuntamientos*, nº 10, p. 1236-1256.

BURGAR ARQUIMBAU, JOAQUÍN MIGUEL. "Las reformas introducidas por la Ley Orgánica 2/2011 en relación con los "municipios pequeños". En: *El Consultor de los Ayuntamientos*, nº 9, p. 1099-1108.

CALVO VÉRGEZ, JUAN. "Actividades susceptibles de ser realizadas por los Ayuntamientos que no quedan sujetas al IVA a la luz de la normativa y de la jurisprudencia comunitaria". En: *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*, nº 19, p. 2283-2295.

CLEMENTE MARÍN, LUIS MIGUEL. "El régimen disciplinario aplicable a las policías locales tras la entrada en vigor de la Ley Orgánica 4/2010, de 20 de mayo, por la cual se regula el régimen disciplinario del Cuerpo Nacional de Policía". En: *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*, nº 19, p. 2248-2259.

DRAGOMAN, DRAGOS. "Regional inequalities, decentralisation and the performance of local governments in post-communist Romania". En: *Local Government Studies*, vol.37, nº 6, p. 647-669.

LAGO NÚÑEZ, GUILLERMO. "La delegación de atribuciones del alcalde". En: *El Consultor de los Ayuntamientos*, nº 10, p. 1257-1264.

MANZANEDA NAVARRO, RAMÓN. "Estudio del régimen disciplinario aplicable al personal laboral al servicio de la Administración local en defecto de convenio colectivo que lo regule". En: *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*, nº 19, p. 2260-2266.

MURPHY, PETER. "Comprehensive performance assessment and public services improvement in England? A case study of the benefits administration service in local government". En: *Local Government Studies*, vol.37, nº 6, p.579-599.

"ORGANIZACIÓN de las provincias con régimen especial". En: *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*, nº 11, p. 1-15.

ROSAT ACED, IGNACIO. "Soluciones prácticas, en materia de personal, para la reducción de costes en las Entidades Locales". En: *El Consultor de los Ayuntamientos*, nº 23-24, p. 2817-2829.

ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA

MONOGRAFÍAS

CEBREIRO NÚÑEZ, JOSÉ IGNACIO. *Los orígenes de la división provincial en España*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2012.

ARTÍCULOS

ALCARAZ, HUBERT. "L'État des autonomies après l'arrêt du Tribunal constitutionnel espagnol sur le nouveau Statut de la Catalogne". En: *Revue Française de Droit Administratif*, année 27, nº 2, p. 403-422.

CRUZ ALLI ARANGUREN, JUAN. "La reforma de la LORAFNA por la Ley Orgánica 7/2010, de 27 de octubre". En: *Revista Jurídica de Navarra*, nº 51, p. 13-36.

MOREAU, JACQUES. "Les délégations de fonctions en droit français des collectivités territoriales". En: *Revue du Droit Public*, nº 6, p. 1473-1492.

SÁNCHEZ GONZÁLEZ, JUAN FRANCISCO. "La heterogeneidad organizativa de los entes intermedios: la provincia y las nuevas veguerías tras el Estatuto de Autonomía de Cataluña. Una aproximación a las comarcas en Galicia". En: *El Consultor de los Ayuntamientos*, nº 12, p. 1522-1536.

HISTORIA

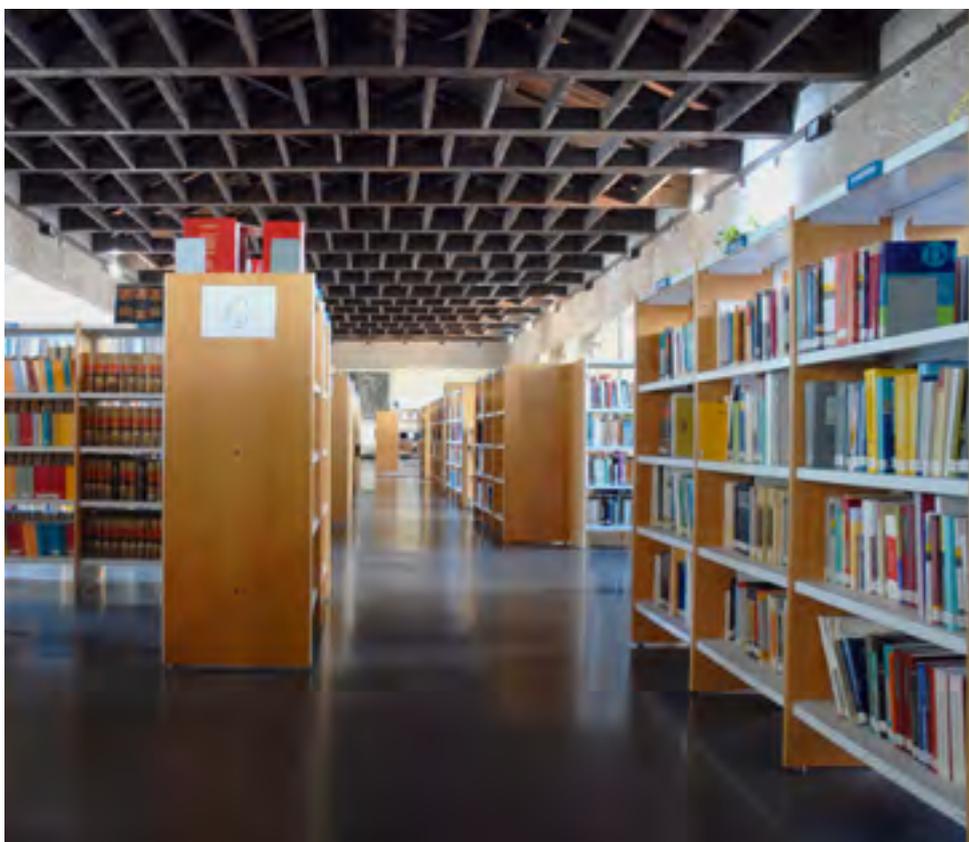
MONOGRAFÍAS

CRAWFORD, JAMES Y KOSKENNIEMI, MARTTI (ed). *The Cambridge companion to international law*. Cambridge; New York: Cambridge University Press, 2012.

CEBREIRO NÚÑEZ, JOSÉ IGNACIO. *Los orígenes de la división provincial en España*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2012.

GARCÍA LEÓN, JOSÉ MARÍA. *Liberty under siege : the Cadiz parliament of 1812 and Spain's first constitution*. Cádiz: Quorum Editores, 2012.

ORDUÑA REBOLLO, ENRIQUE. *La nación española: jalones históricos*. Madrid: lustel, 2011.



INAP

Boletín de Función Pública



Número 10, julio de 2012