

# La intangibilidad clave de la cultura organizacional y su relevancia en los procesos de transformación digital de las administraciones públicas locales

**Asunción Fuentes Santamaría**Área de Ciencia Política y de la Administración del Departamento de Estudios Jurídicos del Estado, Universidad de Alicante <https://dx.doi.org/10.5209/cgap.99194>

Recibido: 01/12/2024 • Aceptado: 23/04/2025

**Resumen.** El objeto de este trabajo es la intangibilidad clave de la cultura organizacional en las Administraciones Públicas locales y su relevancia, de manera destacada, en los procesos de transformación digital. Para ello, y desde un enfoque descriptivo, analítico y crítico, se aborda la necesaria gestión de los intangibles clave con base en el conocimiento, desde su vinculación con la generación de valor público, haciendo hincapié en la cultura como ese constructo abstracto y complejo en su manejo, además de dinámico por naturaleza. Seguidamente, desde las funciones que desarrolla y que resultan determinantes para que las distintas Administraciones Públicas puedan legitimarse ante la ciudadanía, se observa los programas de inversiones y reformas llevadas a cabo con las aportaciones de los fondos europeos, desde la realidad del mundo local.

**Palabras clave:** Administración Local, Intangibles, Cultura Organizacional, Valor Público, Transformación Digital, Capital Estructural.

## **ENG The key intangibility of organizational culture and its relevance in the digital transformation processes of local public administrations**

**Summary.** The object of this work is the relevance of organizational culture and its consideration as a key intangible in local Public Administrations, notably in digital transformation processes. To this end, and from a descriptive, analytical and critical approach, the necessary management of key intangibles is addressed based on knowledge, from its connection with the generation of public value, emphasizing culture as that abstract and complex construct in its handling, in addition to being dynamic by nature. Next, from the functions that it performs and that are decisive for the different Public Administrations to be able to legitimize themselves before the citizens, the investment programs and reforms carried out with the contributions of European funds are observed, from the reality of the local world.

**Keywords:** Local Administration, Intangibles, Organizational Culture, Public Value, Digital Transformation, Structural Capital.

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Metodología. 3. La generación de valor público y la gestión de los intangibles. 4. El rol de la cultura organizacional y la ética pública. 5. El cambio cultural y los procesos de transformación digital y administrativa de las entidades locales. 6. Reflexiones finales. 7. Bibliografía.

**Como citar:** Fuentes Santamaría, A. (2025). La intangibilidad clave de la cultura organizacional y su relevancia en los procesos de transformación digital de las administraciones públicas locales, en *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública* 12(1), e99194. <https://dx.doi.org/10.5209/cgap.99194>

## 1. Introducción

En los últimos tiempos, el estudio de la cultura organizacional ha ido ganando relevancia y visibilidad en las organizaciones (Beckard y Pritchard, 1992), entre los académicos (Dunnette y Hough, 1992) y en las instituciones públicas (Starling, 1982) [citados por Rodríguez Fernández, et al., 1996], desde una ingente cantidad de trabajos publicados, junto a la realización de cursos, jornadas, reuniones, etc., a partir de la conciencia, cada vez mayor, del rol de la cultura en la vida organizativa.

Por ello, el objeto de este trabajo, como se expresa en su título, es la relevancia de la cultura organizacional desde su consideración como un intangible clave en las Administraciones locales contemporáneas, y, de manera destacada, por su papel en los procesos de transformación digital y administrativa que se están dando en adaptación a los retos de la denominada era digital<sup>1</sup> (cloud computing, Inteligencia Artificial, robótica, Internet de las cosas, etc.).

Con este propósito, y tras esta breve introducción, se trata la cultura organizacional haciendo hincapié en su papel, como constructo abstracto y ciertamente complejo en su manejo, además de dinámico por naturaleza, para que las Administraciones locales puedan legitimarse ante la ciudadanía y conectarse con las demandas y requerimientos que ésta efectúa. Por ello, desde la realidad del heterogéneo, infrafinanciado y fragmentado mundo local, se observan los avances de los programas de inversiones y reformas llevadas a cabo con las aportaciones de los fondos europeos de recuperación y resiliencia<sup>2</sup>, reflexionando sobre el cambio cultural y su papel en el impulso de estos procesos de transformación, que debería traducirse en medidas y políticas públicas efectivas, así como en la prestación de servicios de calidad que agreguen valor público.

## 2. Metodología

La elaboración del trabajo que se presenta, desde un enfoque descriptivo, analítico y crítico, partió de una exhaustiva revisión bibliográfica, aunque nutriéndose de consideraciones y conclusiones derivadas de la tesis doctoral titulada “El carácter contingente de la Administración Municipal: su modernización hacia la Administración Electrónica. Un estudio del ayuntamiento de Alicante y sus organismos autónomos”<sup>3</sup>, realizada desde una compilación de datos de fuentes diversas, primarias y secundarias, y la comprensión del escenario actual con los cambios de los últimos tiempos y las transformaciones que acontecen.

A partir del trabajo doctoral citado, y de publicaciones posteriores (Fuentes Santamaría, 2022; 2024<sup>a</sup>; 2024<sup>b</sup>), en la presente propuesta se reflexiona y analiza sobre la relevancia de la cultura organizacional y sus implicaciones, como un intangible clave y complejo en su manejo, de manera destacada en los procesos de transformación digital y administrativa<sup>4</sup>.

## 3. La generación de valor público y la gestión de los intangibles

En el mundo digital de hoy la tecnología es poder, como manifiesta Criado (2021), desde una utilización cada vez más masiva y rápida de las tecnologías emergentes que ya resultan vitales en cualquier institución pública, en su gestión y sus relaciones “ad intra” y “ad extra” en Gobiernos y Administraciones Públicas, como forma de legitimación de su poder (Villoria y Ramírez-Alujas, 2013; Belmonte, 2014). Se trata de un nuevo tiempo donde el conocimiento creciente y la innovación<sup>5</sup>, también pública, como parte de la innovación social o de la sociedad (Canales Aliende y Romero Tarín, 2017), constituyen los exponentes máximos de generación de riqueza (Edvinsson, 1997; Viedma Martí, 2001), lo que se vincula directamente con los recursos intangibles clave<sup>6</sup> de cada organización, como fuente de creación de valor (Edvinsson, 1997; Lev, 2001), pero,

<sup>1</sup> A este respecto, véase Villar Mir, J.M. (2019). Los retos de la Era Digital. Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas. Vol 96, 2019, págs.17 y ss.

<sup>2</sup> Por medio del Real Decreto-ley 36/2020, de 30 de diciembre, se aprobaron en nuestro país las medidas urgentes para la modernización de la Administración Pública y para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

<sup>3</sup> El estudio de la cultura organizacional se abordó en el trabajo doctoral desde el enfoque racionalista, como una variable más en la ecuación de la organización, observable, medible y relacionable con otras variables, partiendo de que es una construcción artificial compleja, pero real, difícil de codificar e invisible a la información contable, que existe de manera independiente a las personas que lo integran y que implica un proceso de aprendizaje de significados compartidos. Esto facilitó su consideración como variable de estudio y examen junto a otras variables y en relación con otros aspectos de la misma.

<sup>4</sup> Algunos de los indicadores empleados en el análisis efectuado sobre las administraciones municipales citadas respecto a la cultura organizacional (con datos obtenidos en tres encuestas realizadas: a nivel directivo, a nivel técnico-línea media y a nivel administrativo-auxiliar), fueron los siguientes (Fuentes Santamaría, 2022):

núm. de culturas identificadas

- a) % de personas que comparten la cultura mayoritaria de la organizacional
- b) % sobre sentido de pertenencia
- c) % sobre vinculación con el servicio (o centro de trabajo)
- d) % sobre definición a nivel laboral (funcionario, empleado público, trabajador)
- e) % percepción sobre la necesidad de desarrollar competencias digitales.

<sup>5</sup> Según la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública, elaborada por el CLAD y aprobada por la XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado, el 8 de octubre de 2020, en su capítulo segundo: “la innovación en la gestión pública puede definirse como el proceso de explorar, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas institucional, organizativa y social, de forma que aporte soluciones inéditas, originales y creativas a los problemas y permita así responder de manera óptima a las nuevas y tradicionales necesidades de los ciudadanos y de la sociedad.” [puede consultarse en el siguiente enlace: <https://clad.org/declaraciones-consensos/carta-iberoamericana-de-innovacion-en-la-gestion-publica/>].

<sup>6</sup> En este trabajo se utilizan indistintamente los términos de intangibles, activos o recursos intangibles y capital intelectual.

desde su efectiva gestión (Fuentes Santamaría, 2022). Sin duda, en línea con autores como Drucker (1965), Stewart (1997), Sveiby (1997), Bueno Campos (2000), o Wiig (1997), que hablan de las sociedades de los intangibles, las sociedades del conocimiento<sup>7</sup> o de la información, además del aprendizaje. Y todo ello, desde la búsqueda de fuentes de sostenibilidad y creación de valor público en un mundo complejo que avanza hacia la digitalización.

Pero ¿qué significa hablar de valor público? Es hacerlo sobre un estado deseable de la sociedad que se relaciona con la calidad de vida de la ciudadanía, colectiva e individual, considerando las políticas y los servicios públicos que reciben, y según los principios normativos consensuados en esa sociedad (Geuijen et al., 2017, citado por Parrado, 2023). Si bien, en el sentido plural del término, valores públicos, se hace referencia a mantener unos estándares sociales y principios que deberían de guiar la actividad administrativa y gubernamental (Nabatchi, 2018, citado por Parrado, 2023).

Al hilo de lo indicado, se debe considerar a las Administraciones Públicas como canales a través de los que se vehiculan valores y preferencias de la ciudadanía, desde el desarrollo de su misión esencial encarnada de alcanzar una integración y cohesión social efectiva, y una buena Administración. Para ello, y desde la cotidianidad en su actuación, principios relevantes como la eficacia, la eficiencia, la rendición de cuentas, la responsabilidad, la equidad, la transparencia, la calidad en la gestión, o la participación en los asuntos públicos, entre otros, deben transmitirse por medio de las políticas públicas, o por cambios organizativos, procedimentales o cambios en los medios tecnológico-digitales, con posibles impactos a considerar. Empero, todos ellos enfocados en la creación de valor público<sup>8</sup> y en los intangibles clave, como piedra angular para desarrollar una competencia esencial que requieren los nuevos entornos y que es la capacidad de adaptación continua, resiliente y de cambio (Fuentes Santamaría, 2022).

En consecuencia, no se pueden tratar los valores y los principios en la gestión pública como conceptos absolutos, sino relativos, a partir de su necesaria contextualización. Pues, si cambian los instrumentos utilizados en los procesos de gestión, las técnicas empleadas, el know-how o saber hacer, los conocimientos, la formación requerida a los trabajadores públicos, etc., de manera inevitable cambiarán los principios y los valores asociados, cambiando también la cultura de cada institución pública.

Para clarificar lo explicado anteriormente, cabe subrayar el impacto directo que ha tenido en el campo de la gestión pública el desarrollo de la Agenda 2030<sup>9</sup>, incorporando todo un acervo relevante del conocimiento generado en ciencias sociales en los últimos tiempos, sumando la experiencia de la gestión pública a nivel global. Algunos de los nuevos valores vinculados a la Agenda 2030 son: la igualdad efectiva, la diversidad, la inclusión, el desarrollo sostenible, el fomento de alianzas entre múltiples y variados actores, el impulso de actuaciones públicas coherentes basadas en los principios de eficacia y eficiencia que deberían objetivarse con el adjetivo “social” al emplearse en la lucha contra la desigualdad, contra el hambre, la pobreza o la libertad de expresión, también de principios como el de integración desde la interrelación y consecución entre todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el de cooperación, de universalidad, de orientación ética (no dejar a nadie atrás), entre otros que se podrían citar, desde una visión integral e interrelacionada (Arenilla Sáez, 2019). A lo antedicho, se suman nuevos valores de funcionamiento horizontales, abiertos al entorno y con una orientación innovadora (Criado, 2016), que se vinculan más a las transformaciones tecnológico-digitales en el sector público, con base en nuevas capacidades organizativas e implicaciones en las relaciones entre las Administraciones Públicas y la ciudadanía, como son: la colaboración y la cooperación en la creación de espacios colaborativos, la inmediatez y eficacia en las comunicaciones, la interconectividad, la interrelación digital en cibercomunidades, portales, plataformas en red, etc.

Partiendo de lo antedicho, y desde la necesidad expuesta de generar valor público (Parrado, 2023), seguidamente se profundiza sobre el término intangible desde la falta de consenso en una definición que sea universalmente aceptada y aplicada con homogeneidad en la mayoría de los estudios, a pesar de la gran proliferación de investigaciones en las últimas décadas (Cañibano et al., 1999; Edvinsson y Malone, 1999; Sullivan, 2001; Canel y Piqueiras, 2021<sup>10</sup>). Esta falta de consenso también se observa en el proceso de clasificación de los distintos activos o dimensiones que los integran (Bontis, 1998, 2002; Sveiby, 1997; Brooking, 1996; Edvinsson y Malone, 1999; Roos et al., 2001).

Para definir qué son los recursos intangibles en una organización (también denominados capital intelectual y utilizados como sinónimo de activos de conocimiento, activos invisibles o activos ocultos), se debe partir de su diferencia de los recursos tangibles, que son aquellos fáciles de localizar y valorar a través de los estados contables. Pues, los recursos intangibles resultan invisibles en la información contable, lo que dificulta su identificación, valoración y codificación, al tener como base esencial el conocimiento, por lo que son

<sup>7</sup> Drucker (1965). *The future of Industrial Man*. London: New American Library.

<sup>8</sup> Meynhardt (2009). Public Value Inside: What is Public Value Creation? *Internacional Journal of Public Administration*, 32 (3-4): 192-219. DOI: 10.1080/01900690902732632

<sup>9</sup> La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se aprobaba en la 70<sup>a</sup> Asamblea General de la ONU, el 25 de septiembre de 2015. En el marco de la Cumbre de Desarrollo de las Naciones celebrada en Nueva York.

<sup>10</sup> De estas autoras véase los siguientes trabajos destacados sobre la intangibilidad en el sector público: Canel y Piqueiras, (2021) y Piqueiras, P. & Canel, M.J. (2021). Exploring citizens' perceptions-based intangible resources in the public sector: An analysis of the relation between wealth and engagement and trust in seventeen countries. *Central European Journal of Communication*, 14, 1(28), 119-139; Canel Crespo, M.J. (2018). En busca de un marco para medir el valor intangible de la gestión pública. Análisis de casos prácticos de evaluación del “valor público”; Canel, M.J. & Piqueiras, P. y Ortega, G. (eds.) (2017). *La comunicación de la Administración Pública. Conceptos y casos prácticos de los bienes intangibles*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.; Canel Crespo, M.J. y García Moleno, A. (2013) *Comunicar gobiernos fiables. Análisis de la confianza como valor intangible del Gobierno de España*. Zer. Revista de Estudios de Comunicación 18 (34), 29-48.

una de las fuentes fundamentales de sostenibilidad y de generación de valor público (Parrado, 2023; Moore, 1995, 2013) y desempeño futuro en las organizaciones (Amir y Lev, 1996; Aboody y Lev, 1998; Edvinson, 1997; Kendrick, 1961; Lev, 1989, 2001, citados por Bueno y Murcia, 2008).

Por otro lado, el término capital intelectual, asimilado a intangibles, cobra popularidad con Steward (1997). Desde entonces, y hasta nuestros días, han proliferado numerosas definiciones de las que se pueden extraer los siguientes elementos constitutivos: a) se refiere a recursos o activos intangibles; b) comprende recursos y capacidades; c) implica combinación y dinamismo; d) tiene carácter estratégico; e) es fuente generadora de valor público (Fuentes Santamaría, 2022).

Sobre las dimensiones (o elementos) que integran el Capital Intelectual (o intangibles) se han realizado diversas clasificaciones y aportaciones, tanto desde el punto de vista teórico como desde el punto de vista práctico, aunque parece existir cierto consenso en aceptar la división del capital intelectual en los siguientes tres componentes (Bontis, 2002): capital humano, capital estructural y capital relacional, siguiendo el modelo multidimensional más utilizado y reconocido que es el propuesto por Bontis, Know y Richardson (2000), como manifiestan Edvinson y Malone (1997), para quienes hablar de capital intelectual, o intangibles, implica la utilización conjunta de los citados componentes.

A continuación, se recogen las distintas dimensiones (o elementos) y los subcomponentes que integran el Capital Intelectual de las Administraciones Públicas (AA.PP), como propuesta para su identificación y posterior gestión (Fuentes Santamaría, 2022):

- El capital humano de las AA.PP. engloba: a) Las actitudes, las habilidades, los conocimientos de las personas, los equipos de trabajo (como capacidad de aprender, de crear, de innovar). b) El liderazgo (capacidad de generar equipo, de transmitir visión, conocimientos, ilusión, etc.). c) La satisfacción del personal. d) El trabajo en equipo. e) La mejora de las competencias. f) La tipología del personal que interactúa en la organización, como capacidad, según el tipo de vinculación: funcionario – laboral, también el nivel de estudios o la sustituibilidad, entre otras.
- El capital estructural de las AA.PP. incorpora: a) Los procesos clave de reflexión estratégica (procesos de diseño, definición y revisión estratégica). b) Los procesos de construcción de políticas públicas. c) Los procesos de ejecución, de mantenimiento, de adopción de decisiones por la organización. d) La cultura organizacional. e) El diseño orgánico. f) Los procedimientos de gestión (e-Procedimientos). g) Los procesos de gestión presupuestaria (o factor presupuestario). h) Los procesos de tecnología del conocimiento (o factor tecnológico).
- El capital relacional de las AA.PP. abarca: a) La reputación e imagen institucional. b) La intensidad de las relaciones con los ciudadanos y su satisfacción. c) Los procesos de apoyo y servicio a la ciudadanía. d) Las alianzas estratégicas con otras AA.PP. (relaciones interadministrativas e intergubernamentales, mediante mecanismos de cooperación y colaboración). e) Las interrelaciones y bases importantes de asociaciones, fundaciones, empresas, sindicatos, proveedores, etc., como capacidad de la organización para su análisis (desde su identificación, clasificación y estudio, aportando información y conocimiento).

Como se observa, la cultura organizacional se integra en el capital estructural que incorpora todo el conocimiento sistematizado, explicitado o internalizado de la organización, desde la singularidad y especificidad que presenta cada Administración Pública. Si bien, estos tres ámbitos o componentes de actuación crecen en círculos concéntricos a partir de la persona (núcleo central), la organización y el entorno que las rodea, condicionando sus decisiones desde las interacciones que se producen entre ellos. En este sentido, autores como Edvinsson y Malone (1999) ponen de manifiesto que la gestión del capital intelectual implica la utilización conjunta del capital humano, el capital estructural y el capital relacional. Empero, otros autores como Ordóñez de Pablos (2003), subraya los efectos significativos que tiene el capital humano, como conjunto de valores, actitudes, aptitudes y capacidades de aprendizaje, de innovación, etc., sobre el capital estructural y el capital relacional. Una posición que también se localiza en autores como Bontis (1998) y Bueno y Salmador (2003), que inciden en que el capital humano es la clave de bóveda para generar las otras dos dimensiones. Aunque en todos se hace hincapié en la necesidad de su gestión eficaz, que requiere el desarrollo de instrumentos<sup>11,12</sup> adecuados para identificar, medir, valorar, informar y dirigir de manera estratégica, sistemática e integrada los recursos administrativos y las capacidades con base en el conocimiento (Petty y Guthrie, 2000, Mouritsen, Larsen y Bukh, 2001). Lo que se vincula en el sector público con estrategias de reforma y modernización, desde el propósito de avanzar en la mejora de la gestión pública, en línea con lo expuesto, y con el marco de actuación de los países de la OCDE, de forma especial de la UE, planteándose como ineludible una nueva función pública con base en el conocimiento y su gestión.

<sup>11</sup> Entre los modelos más conocidos y aceptados encontramos los siguientes (Valhondo, 2003): a. The Konrad Group y su invisible Balance Sheet (Sveiby); b. Skandia Navigator (Leif Edvinson); c. Modelo de Sveiby o Monitor de Activos Intangibles; d. Fórmula de Tobin (James Tobin, Premio Nobel en Economía, en 1981); e. Capital Valuation de Paul Strassmann; f. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1992, 1993, 1996); g. Edvinsson y Malone (1997); h. Modelo de Dirección Estratégica por Competencias (Bueno) i. Technology Broker (Annie Brooking).

<sup>12</sup> Aunque cada modelo desarrolla sus propios indicadores, según las características y singularidades de cada organización y desde su contextualización, para una medición que contemple la doble orientación, interna-externa, se pueden mencionar, de manera general, los siguientes: a. Indicadores de crecimiento e innovación, que muestran el potencial futuro de la organización; b. Indicadores de eficiencia, que informan hasta qué punto los intangibles productivos y eficientes en su funcionamiento y aportan valor; c. Indicadores de estabilidad, que indican el grado de permanencia de los activos intangibles en la organización.

Según lo antedicho, y como cierre de este epígrafe, se debe incidir en que el conocimiento se ha convertido en el recurso estratégico por excelencia en las sociedades contemporáneas y también en las Administraciones Públicas. Por ello, urge su gestión eficaz (estratégica) en cualquier entidad local. Como señala Walter Wriston<sup>13</sup> en su valorado trabajo *The Twilighth of Sovereignty*, “en efecto, la nueva fuente de riqueza no es material; es la información, el conocimiento aplicado al trabajo para crear valor” (Edvinsson y Malone, 2001).

#### 4. El rol de la cultura organizacional y la ética pública

Las Administraciones Públicas locales, que, como Administraciones descentralizadas territorialmente, son Administraciones Públicas, pero con elementos propios y diferenciados (como el diseño orgánico, el factor presupuestario, los procedimientos de gestión, entre otros), están condicionadas por la población a la que atienden y el territorio en el que se asientan y ejercen sus competencias, formando parte institucionalmente del Estado. Se trata, pues, de entes locales territoriales dotados de personalidad jurídica propia a los que se les reconoce y protege con la llamada “autonomía local” para la gestión de sus intereses, según establece el artículo 137 de la Constitución del 1978, en el desarrollo de su misión esencial de alcanzar la integración y la cohesión social, y lograr una buena Administración. Para ello, como se ha expuesto, se plantea como esencial enfocar en la gestión de sus intangibles clave, en concreto, en la cultura organizacional, pero, desde la primacía de la ética de la responsabilidad (Weber, 1984), para generar riqueza y valor público mediante la formulación e implementación de políticas públicas valiosas que prioricen el logro de la legitimidad institucional para evitar la desconexión o el distanciamiento de la ciudadanía, desde un fortalecimiento ético en la acción pública.

Pues, la ética pública, considerada como la señal identificadora de la gestión pública, es el corazón de la cultura organizativa (Grosenik, 1994). Por tanto, constituye, de manera incuestionable, una herramienta esencial de modernización administrativa (Canales Aliende, 2002). En este sentido, como señala Caiden, para lograr una mejora permanente de las actuaciones administrativas es necesario una transformación permanente de la cultura administrativa; si bien, los cambios en la ética y las actitudes no se pueden forzar, deben surgir desde dentro, de un verdadero cambio en el corazón (Caiden, 1991).

La afirmación anterior presenta la cultura organizacional como un intangible determinante en las organizaciones, en línea con autores como Bueno (2000, 1998), Bueno-CIC (2003), o Davenport y Prusack (1998, 2001), entre otros, desde su singularidad y especificidad diferenciada. Todos los procesos administrativos y de gestión, desde la adopción de decisiones, la producción y circulación de información y comunicación, la gestión del conocimiento y de la inteligencia colectiva, el planteamiento estratégico que se quiera impulsar, etc., así como su aplicación en las actuaciones y políticas públicas, se gestionan desde la especificidad de lo público y los valores a ello asociados. Adicionando a lo indicado, los valores dominantes aceptados en cada institución, el know-how o saber hacer, los comportamientos y las normas generalizadas, los símbolos, las ceremonias, el conjunto de creencias imperante, etc., sin obviar, la consideración del entorno social, político y económico en el que cada institución está inmersa y con el que interactúa.

A tenor de lo dicho, se hace necesario incidir en que no existe una cultura homogénea y estática en las Administraciones contemporáneas. Por ello, y partiendo de que la cultura organizacional es el resultado de la suma de elementos comunes en los múltiples grupos que integran cada organización, la diversidad cultural es una realidad. Esto se traduce en una cultura propia y diferenciada dominante (o formal) en cada Administración Pública, que convive con otras culturas (o mejor, subculturas) que coexisten en minoría. Empero, la diversidad cultural no debería ser una condición negativa o indeseable. Todo lo contrario. Podría suponer un estímulo para el logro de los objetivos fijados desde una eficaz gestión, siempre desde el control de comportamientos disfuncionales por la alta dirección.

Sobre el creciente interés en el estudio de este potente intangible clave que, desde los años ochenta, ha ido ganando relevancia y visibilidad<sup>14, 15</sup>, también en el ámbito local, se evidencia en los numerosos trabajos publicados, junto a la realización de cursos, jornadas, reuniones, etc., teniendo como resultado la falta de consenso en la comunidad científica sobre una definición teórica de la cultura organizacional, dificultando, con ello, su delimitación, su comprensión y su medición (Rodríguez Fernández, et al., 1996), respecto a un constructo abstracto, confuso y complejo en su manejo, pero dinámico por naturaleza. Pues, la cultura organizacional no es una construcción estática, como se indicaba anteriormente, sino que evoluciona ante los cambios internos de la propia organización y de los grupos que la integran, así como externos, desde el contexto en el que desarrolla su gestión y con el que interactúa. Según lo dicho, y siguiendo el planteamiento de Adela Cortina (1997), “cada cultura es, en realidad, multicultural”, como ocurre con cada uno de los

<sup>13</sup> Véase Walter B. Wriston (1992). *The Twilighth of Sovereignty. How of information revolution is transforming our world*. Nueva York: Scribner.

<sup>14</sup> Otros autores de interés que han abordado el estudio de la cultura organizacional son: Akpa, V., Olalekan, A., & Nneji, N. E. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3, 361-372; Paaís y Pattiruhu (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7, 577-588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>.

<sup>15</sup> Como punto de inflexión en el auge del interés en el estudio de la cultura organizacional se tienen que citar dos publicaciones importantes que lograron elevar la conciencia sobre su potencial relevante no sólo en los investigadores y académicos, también en directivos y en el público, en general. Estas obras son las siguientes: a. Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japones, de Willian Ouchi (1982); b. En busca de la excelencia, de Thomas Peters y Robert Waterman, Jr. (1992).

empleados públicos que forma parte de la organización y los grupos con los que interactúa. Por consiguiente, la cultura organizacional es dinamismo, aunque también tradición y acontecimiento, desde una adecuada integración interna y adaptación al entorno (Schein, 1986) que genere consistencia y predictibilidad, además de transmitir sentido de identidad y facilitar la fidelización de los empleados, el establecimiento de límites con otras organizaciones y el favorecer la estabilidad social de la organización, ya directa o indirectamente.

En la década de los ochenta, autores como Kilman, Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo ya ponen de manifiesto la relevancia de la cultura identificándola con lo que es cada organización, empleando los siguientes términos: "La cultura es a la organización lo que la personalidad es al individuo (...), es lo que le provee de significado, dirección y movilización" (Kilmann, et al., 1985). "(...) no es sólo otra pieza del puzzle, es el puzzle mismo. Desde nuestro punto de vista, una cultura no es algo que tiene una organización, es algo que una organización es" (Pacanowsky y O'Donnell-Trujillo, 1983).

Otro autor destacado a citar es Gareth Morgan (1990), con su tesis de que las organizaciones son fenómenos culturales, entendiendo por tal, según el citado autor, que las organizaciones no sólo tienen una cultura, sino que son en sí mismas una cultura. Son una construcción social en la que los individuos no son ajenos a ella, sino que trabajan y actúan en función de valores, creencias y normas. Desde esta perspectiva, cada organización es un hecho cultural que interactúa culturalmente con la sociedad en su conjunto (Román-Masedo, 2001).

No obstante, el estudio de la cultura organizacional ha sido abordado desde muy diferentes enfoques y perspectivas. Para este trabajo, y desde un enfoque racionalista, se considera la cultura como una variable más en la ecuación de la organización, y, por tanto, observable, medible y relacionable con otras variables, desde el planteamiento de que es una construcción artificial compleja<sup>16</sup>, pero real, difícil de codificar e invisible a la información contable, que existe de manera independiente a las personas que lo integran e implica un proceso de aprendizaje de significados compartidos.

## 5. El cambio cultural y los procesos de transformación digital y administrativa de las entidades locales

Teniendo en cuenta lo expuesto, en la actualidad las organizaciones públicas están obligadas a manejar procesos de cambio de forma constante, desde el contexto descrito, complejo, volátil, incierto y ambiguo, en el que se suceden transformaciones multidimensionales a gran velocidad con una penetración de las nuevas tecnologías digitales sin precedentes conocidos hasta la fecha. Pues, la digitalización está transformando las sociedades contemporáneas en sociedades del cambio y de la revolución tecnológica, con efectos en todas las esferas de la vida, también en el trabajo (Autor, Mindell y Reynolds, 2020). Y aún lo hará más. Por ello, no resulta cuestionable que hoy el cambio es un fenómeno característico del ciclo vital de las Administraciones Públicas, que forma parte de su cotidianidad. Aunque, ciertamente, no cualquier cambio puede considerarse como significativo en éstas, a partir de sistemas abiertos que son, además de dinámicos y con mecanismos de control y regularidades internas.

En el ámbito local, el binomio actividad administrativa-tecnología, cada vez más, está cobrando relevancia. De hecho, en los últimos años, se han incrementado los procesos de modernización tecnológica-digital y de innovación, con base en el uso de las nuevas tecnologías, buscando alcanzar una transformación digital real en las entidades locales a partir de los programas de inversiones y reformas llevadas a cabo con las aportaciones de los fondos europeos de recuperación y resiliencia, que identifican la transformación digital como un pilar de avance y regeneración hacia un crecimiento sostenible. Concretamente, a través del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas (2021 – 2025)<sup>17</sup>, que forma parte del Plan Nacional centrado en la Modernización de las Administraciones Públicas desde su papel esencial en el buen funcionamiento de la sociedad española, desarrollado con los citados fondos europeos.

En estos años, desde la importante y coyuntural transferencia de fondos europeos Next Generation EU para la digitalización del sector público y el impulso de competencias digitales de la ciudadanía, incluyendo el ámbito local y autonómico, se está materializando el desarrollo de distintos planes sectoriales de impulso a la digitalización, además del citado Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas con un presupuesto inicial de 3.165 millones de euros, como se muestra a continuación, que está permitiendo fortalecer los procesos de tránsito hacia una Administración Digital real.

<sup>16</sup> Existe cierto consenso en la doctrina en considerar la cultura organizacional como un constructo conformado por distintos niveles que incorporan tanto características que son observables (como los patrones de comportamiento, las reglas, las historias, los mitos, el lenguaje, las ceremonias y rituales, etc., siempre según la configuración estructural de cada organización y de los grupos que la integran), como características inobservables de la propia organización (los valores, las creencias y presunciones que comparten los miembros de ésta, entre otros).

Por consiguiente, la cultura organizacional sería el resultado de la configuración de los citados niveles que integran las características indicadas, diferenciadas en cada organización, que crean, o deberían crear, consistencia, predictibilidad, identidad diferenciada, etc.

<sup>17</sup> El Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas también se integra en la iniciativa España Digital 2026.

	<b>Presupuesto (millones de euros)</b>
Plan para la Conectividad y las Infraestructuras Digitales de la sociedad, la economía y los territorios	1.960
Estrategia de Impulso de la Tecnología 5 G	1.514
Plan Nacional de Ciberseguridad	1.000
ENIA Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial	600
<i>Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas</i>	3.165*
Plan de Digitalización de PYMEs	5.000
Plan España, Hub Audiovisual de Europa	1.600
Plan Nacional de Competencias Digitales	3.593

\*De los 3.165 millones de euros de inversiones iniciales, está previsto que, al menos, 970 millones se destinen específicamente a Comunidades Autónomas y a entidades locales para el desarrollo de servicios públicos digitales en todo el territorio español.

Fuente: Informe de ejecución. España Digital (2023).

Junto a las inversiones públicas en digitalización indicadas, y con unas previsiones incrementadas para los próximos años que pueden llegar a alcanzar un presupuesto total estimado de 26.700 millones de euros (1,8 % del PIB)<sup>18</sup>, excluidas las inversiones privadas, se está desarrollando de forma progresiva una ambiciosa agenda de reformas no coyunturales, sino estructurales, que está trabajando por transformar el entorno regulatorio para disponer de normativa y legislación apropiada que regule la responsabilidad ética y legal del desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías digitales en todos los ámbitos y niveles del sector público. En este sentido, se pretende su alineación con los países más avanzados y en adaptación a las nuevas tecnologías para catalizar la transformación digital impulsada aprobándose nuevas leyes de modernización de las telecomunicaciones, de ciberseguridad 5G, comunicación audiovisual, etc. Por tanto, la aplicación del Plan de Recuperación Transformación y Resiliencia está posibilitando el que las Administraciones Públicas, incluyendo las locales, se positionen para ser motores de los cambios tecnológicos-digitales necesarios para transformar la sociedad y atender a los requerimientos de la ciudadanía, mediante la implementación de políticas públicas y la prestación de servicios de calidad, más allá de su planteamiento como respuesta a los daños generados por la Covid-19, y desde la realidad de una Inteligencia Artificial (IA) cada día más presente, también en el sector público (Velasco Rico, 2022), planteando cuestiones importantes alrededor de la misma que han traspasado el ámbito jurídico, entrando en el organizacional y con apelación directa a la ética<sup>19</sup>. Como señala Gamero Casado, desde el escenario actual, el desarrollo de la IA debería ser una prioridad (Gamero Casado, 2022).

Esta última cuestión se constata en el Informe de la Comisión Europea sobre la Década Digital 2024, en el que se expone el notable avance de España en el uso de la Inteligencia Artificial<sup>20</sup>, desde una dinámica muy fuerte en el sector privado que está calando en el sector público. Sobre la digitalización en los servicios públicos, y desde unos resultados superiores a la media de la UE, se refuerza en el referido Informe la necesidad de proseguir en la senda de su digitalización en todos los ámbitos y niveles del sector público, promoviendo su uso para minorar los efectos de la brecha digital (digital divide) y conseguir que sean inclusivos, personalizados y de calidad. A colación de lo dicho, resulta de interés algunas tendencias positivas que se revelan en el Eurobarómetro especial Década Digital 2024, sobre derechos y principios digitales, en concreto, que el 62 % de los encuestados españoles está satisfecho con su nivel de capacidades digitales y el 60 % confía en una Internet de alta velocidad asequible. No obstante, se muestra que las preocupaciones se han incrementado respecto a la protección de la UE sobre los derechos digitales en el 64 % de los encuestados españoles, mientras que el 61 % incide en la seguridad en línea de los menores y el 53 % manifiesta su preocupación por el control de sus datos personales, subrayando en las conclusiones la necesidad, a nivel nacional, de reforzar los derechos digitales<sup>21</sup>.

No obstante, y a pesar del ritmo vertiginoso de irrupción de estas nuevas tecnologías, necesariamente se requiere de un periodo de incubación (o de transición), más o menos dilatado en el tiempo, dependiendo de los recursos y capacidades disponibles en cada Administración, así como de su gestión y su cultura organizativa imperante (Fuentes Santamaría, 2022). Junto a lo indicado, y desde las dinámicas en las que están insertas las Administraciones locales, resultan claves a considerar: disponer de un liderazgo institucional

<sup>18</sup> Informe de la Comisión Europea sobre el estado de la Década Digital 2024, en España. Se puede consultar en el siguiente enlace: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/spain-2024-digital-decade-country-report>

<sup>19</sup> En este sentido, véase Cortina Orts, A., “Ética de la inteligencia artificial”, Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, vol. 96, 2019, págs. 379 y ss.

<sup>20</sup> Comisión Europea (2022). Un enfoque europeo de la inteligencia artificial. Disponible en el siguiente enlace: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/es/policies/european-approach-artificial-intelligence>

<sup>21</sup> Véase la Carta de Derechos Digitales que recoge los derechos de la ciudadanía y las empresas en el mundo digital de hoy, publicada en julio de 2021. Se puede consultar en el siguiente enlace: <https://espanadigital.gob.es/lineas-de-actuacion/carta-de-derechos-digitales>

(político-técnico), decidido y armonizado, que impulse un aprendizaje inteligente, el desarrollo de capacidades de adaptación al entorno y de resiliencia, y la gestión eficaz del capital intelectual (capital humano + capital relacional + capital estructural), haciendo hincapié en el capital humano. Sin obviar posibles inercias, resistencias o trabas administrativas que pudieran surgir, aunque raramente las causas de resistencia suelen responder a situaciones simples de causa – efecto. En general, se trata de una mezcla compleja de cuestiones emocionales (miedo a lo desconocido y al fracaso, resistencia a experimentar, etc.), históricas (como beneficios no percibidos, amenazas al poder establecido, etc.) y de facto, que no resulta fácil de gestionar (Ramió Matas, 1999).

En este sentido, subraya Wilkins (1983) en su trabajo “The Culture Audit: a tool for understanding organizations”, la necesidad de que una cultura este alineada con la organización y, por tanto, con la estrategia planteada para aportar valor desde su eficaz ejecución, pues, como señala Mintzberg (1991), la ejecución también es estrategia. A partir de este estudio y otros posteriores, comienza a tomarse conciencia sobre el papel de la cultura en la vida organizativa y la importancia de realizar auditorías culturales, formales e informales<sup>22</sup>, por medios propios o recurriendo a servicios de consultoría externos, para monitorear y evaluar las conductas, las normas y su cumplimiento, o los valores imperantes, entre otros aspectos, que faciliten la adopción de medidas efectivas y la articulación de posibles cambios en los componentes de la misma. Así refiere Handy (1985), “cada cultura (...) se basa en supuestos muy distintos acerca de la importancia del poder y la influencia, acerca de lo que motiva a las personas, de cómo estas piensan y aprenden, de cómo pueden cambiarse las cosas. Estos supuestos dan como resultado distintos estilos de gestión, estructuras, procedimientos y sistemas de incentivos” (Handy, 1985).

Por consiguiente, los cambios culturales significativos y su gestión eficaz se plantea como un pilar esencial para apuntalar la construcción del nuevo modelo de administración basado en el uso intensivo de los medios electrónicos y las nuevas tecnologías (Cerrillo i Martínez, 2022), vinculado a las transformaciones tecnológico-digitales y administrativas, buscando a través de la automatización en la gestión mejorar los accesos a los servicios públicos y su calidad, agilizar procedimientos y lograr una efectiva simplificación administrativa, reduciendo costes y recursos empleados. Todo ello, desde el impulso de nuevas capacidades organizativas con implicaciones en las relaciones entre Administraciones Públicas y con la ciudadanía, presentando no solo nuevos valores que se sumen a nuevos hábitos y actitudes con reflejo en las tareas cotidianas, en las rutinas o en los comportamientos, también nuevas pautas de interacción de roles o de grupos, teniendo como sustento la interconectividad, la colaboración, la comunicación inmediata y eficaz, la interrelación digital, etc. Lo que debería darse sin mermas en las garantías jurídicas establecidas, desde el aprendizaje como proceso continuo y como capacidad de respuesta ante estímulos externos e internos de la organización, mediante mecanismos de formación con base en diagnósticos pertinentes y valoración del rendimiento, junto a un fuerte liderazgo institucional sobre la utilización de medios para la consecución de fines, a partir de la proporcionalidad y la adecuación para evitar diferencias de trato discriminatorio.

## 6. Reflexiones finales

En nuestro mundo digital, la tecnología es poder, como manifiesta Criado (2021), y el conocimiento y su gestión eficaz se ha convertido en el recurso estratégico por excelencia, junto al creciente poder de los datos y su valor (ya se habla de datacracias), produciendo cambios revulsivos no sólo en la sociedad, también en las Administraciones públicas desde su contingencia (Fuentes Santamaría, 2022). Por ello, no resulta cuestionable que hoy el cambio es un fenómeno característico del ciclo vital de cualquier organización, debiendo afrontar procesos de transformación continua en su configuración y funcionamiento.

Desde el escenario descrito, las implicaciones y el rol que desempeña la cultura organizacional en el camino hacia la digitalización son manifiestas en cualquier Administración, tanto en los aspectos formales, como a nivel interno y externo, con efectos en su forma de saber hacer (o know-how), sus valores, sus costumbres, etc., como sistemas abiertos que son, o deberían ser, además de dinámicos y con mecanismos de control y regularidades internas. Por ello, se plantea su consideración como un intangible clave con base en el conocimiento y con capacidad de generar valor público, pero, desde su gestión y alineación con los fines y objetivos previstos. Aunque, ciertamente, se trate de un constructo complejo en su manejo, además de dinámico por naturaleza.

Por consiguiente, cabe subrayar la necesidad de gestionar eficazmente los cambios culturales significativos como un pilar esencial para afianzar los procesos de transformación tecnológico-digital y administrativa que de forma progresiva y continua se están dando en las entidades locales, mediante auditorías culturales, formales e informales, que permitan obtener una visión acertada, real e integrada sobre la cultura en la organización, sumando a ello, la planificación de estrategias alineadas con los fines a lograr, considerando los recursos y las capacidades disponibles, que faciliten su ejecución. Pero, siempre, desde un liderazgo institucional fuerte y decidido sobre la utilización de medios para la consecución de fines.

Como última reflexión, y en vinculación con lo antedicho, se debe subrayar el apoyo coyuntural de los fondos europeos en las transformaciones que están enfrentando y gestionando en unas infradotadas Administraciones locales, forzando un replanteamiento frente a posibles inercias, reticencias o trabas administrativas. Pues, sin duda, el mecanismo europeo de recuperación y resiliencia constituye una oportunidad temporal en el impulso para lograr una Administración Inteligente acorde al siglo XXI, a partir de la

<sup>22</sup> Se trata de dos tipos de auditoría cultural distintas, aunque, ciertamente, se complementan, al facilitar con su realización conjunta disponer de una visión integrada y completa sobre la cultura de la organización.

importante inversión que se está llevando a cabo con el desarrollo de distintos planes sectoriales de impulso a la digitalización, junto a reformas normativas de calado para facilitar la mejora de la calidad de las políticas públicas y la adopción de procesos y medios digitales. Todo ello, para avanzar hacia unos servicios no sólo más eficaces y eficientes, también efectivos (nivel estratégico), personalizados, inclusivos, proactivos y de calidad, que reduzcan costes unitarios y tiempos de tramitación, si bien, desde la necesidad de fortalecer y alinear con la organización una cultura de servicio público que tenga como pieza central al ciudadano y sus requerimientos, junto a una cada vez más presente cultura digital y del conocimiento, que faciliten a la ciudadanía el ejercicio de sus derechos en sus relaciones con las Administraciones locales.

## 7. Bibliografía

- Arenilla Sáez, M. (2019). Una gestión pública por valores orientada a la innovación y la Agenda 2030, en E. González (dir.) "La nueva cultura de la responsabilidad en la democracia española". Granada: Comares.
- Autor, D., Midell, D., y Reynolds, E. (2020). The work of the future: building better jobs in an age of intelligent machines. Cambridge (EE.UU.), Massachusetts Institute of Technology. Consultado en: <https://workofthefuture.mit.edu/wp-content/uploads/2021/01/2020-Final-Report4.pdf>
- Belmonte Martín, I. (2014). Una estrategia de modernización administrativa en el ámbito local: el estudio de SUMA Gestión Tributaria de la Diputación Provincial de Alicante (1990 – 2013). Universidad de Alicante.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision* 36.
- Bontis, N. (2002). National intellectual capital index: Intellectual capital development in the Arab Region, Institute for Intellectual Capital Research, Ontario.
- Bontis, N.; Keow, W. y Richardson, S. (2000). Intellectual capital and the nature of business in Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, n.º 1.
- Bontis, N. y Girardi, J. (2000) Teaching knowledge management and Intellectual Capital lesson: an empirical examination of Tango simulation. *Journal of Technology Management*, 20.
- Brooking, A. (1996). Intellectual Capital. International Thomson Business Press. London: Thomson Learning Europe.
- Bueno Campos, E. (2000). Capital intelectual; cuenta y razón. Documento presentado en el Curso de Verano: Valoración de empresas y medición de intangibles; realizado en San Lorenzo de El Escorial, septiembre de 2000.
- Bueno, E., Rodríguez, O. y Salmador, M.P. (2003). La importancia del capital social en la sociedad del conocimiento: propuesta de un modelo integrador de capital intelectual, I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles.
- Bueno, E. CIC. (2003). Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual. Documento Intellectus No 5. CIC-IADE (UAM).
- Bueno, E. y Murcia, C. (2008). Génesis, concepto y aplicación del capital intelectual. Estudios de conocimiento de La Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE), de la Universidad Autónoma de Madrid (IADE).
- Caiden, G.E. (1991). Administrative Reform Comes of Age. Berlin /Nueva York: Walter de Gruyter.
- Canales Aliende, J.M. (2002). Lecciones de Administración y de Gestión Pública. San Vicente del Raspeig-Alicante: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Canales Aliende, J.M. (2017). Algunas reflexiones sobre la actual crisis de la democracia, en Estado Abierto, Revista sobre el Estado, la Administración y las políticas públicas, vol. 2, núm. 1. Buenos Aires: INAP, pp. 193-207.
- Canales Aliende, J.M. (2021). Notas sobre el debate entre la seguridad nacional y la democracia. Revista Española de la transparencia, núm. 13, segundo semestre julio-diciembre, pp. 59-69.
- Canales Aliende, J.M. y Romero Tarín, A. (2017). La relevancia de la innovación administrativo y el liderazgo en la gestión pública y las políticas públicas. Revista Encrucijada Americana, n.º 1/2017.
- Canel Crespo, M.J. (2018). En busca de un marco para medir el valor intangible de la gestión pública. Análisis de casos prácticos de evaluación del "valor público". *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (19), 70-87. FECYT Q4
- Canel, M.J. y Piqueiras, P. (2021). La tecnología con lentes de intangibilidad. Propuesta para orientar gobierno abierto e inteligencia artificial hacia los recursos intangibles en la Administración Pública. En I. Criado (coord.), *Gobierno Abierto, Innovación Pública y Colaboración Ciudadana* (pp. 81-110). Madrid: INAP.
- Cañibano, L., García-Ayuso Covarsi, M. y Sánchez, M.P. (1999). La relevancia de los intangibles para la valoración y la gestión de empresas: revisión de la literatura. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, n.º 100, extraordinario.
- Cerrillo I Martínez, A. (2022). La digitalización en los Gobiernos locales intermedios y la contribución al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Cuadernos de Derecho Local. Fundación Democracia y Gobierno Local, 2022.
- Cortina, A. (1997). Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía. Madrid: Alianza, ED.
- Criado, J.I. (2016). Nuevas tendencias en la Gestión Pública. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Criado, J.I. (2021). Inteligencia artificial: madurez tecnológica, adopción e innovaciones en la gestión pública, en *Inteligencia Artificial y Ética en la Gestión Pública*. Colección Experiencias Escuela CLAD.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, vol. 30 (3).

- Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1999). *El capital intelectual*. Barcelona: Gestión 2000.
- Edvinsson, L. y Malone, M.S. (2001). *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. México: Gestión 2000.
- Fuentes Santamaría, A. (2022). *El carácter contingente de la Administración Municipal y su modernización. Los modelos teóricos de administración y la gestión de los intangibles con base en el conocimiento*. Alicante: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Fuentes Santamaría, A. (2024a). *Hacia una Administración Pública inteligente y e-inclusiva. Un estudio del Ayuntamiento de Alicante y sus Organismos Autónomos*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alicante, San Vicente del Raspeig (Alicante).
- Fuentes Santamaría, A. (2024b). *El impulso en la transformación digital de las Administraciones locales y la aportación del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*, en Del Olmo Solera (coord.) y Ruiz San Román (coord.), "Sociedades emergentes y vulnerabilidades contemporáneas". Ed. Dykinson.
- Gamero Casado, E. (2022). *Reflexiones introductorias: de la administración electrónica a la digital (o la historia interminable)*. En Castillo Ramos-Bossini (coord.), S.E., Cerrillo i Martínez, A. (dir.). *La administración digital*. Dykinson.
- Grosenick, L.E. (1994). *Governmental Ethics and Organizational Culture*, en Cooper, T.L. (ed.) *Handbook of Administrative Ethics* (1994). Nueva York: Marcel Dekker.
- Lev, B. (2001). *Intangibles. Management, measurement and reporting*. Washington: Brookings Institution.
- Moore, M.H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, SA.
- Moore, M.H. (2013). *Recognizing public value*. Cambridge (MSS). España: Harvard University Press.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. RA-MA.
- Mouritsen, J.; Larsen, H.T. Y Bukh, P.N. (2001). *Understanding intellectual capital statements: designing and communicating knowledge management strategies*, en Bontis, N. y Chong, C. (eds.): *World Congress on Intellectual Capital Readings*. London: Butterworth-Heinemann.
- Ordóñez de Pablos, P. (2003). *Intellectual capital reporting in Spain: a comparative review*. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 4, num. 1.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japones*. Barcelona: Ediciones ORBIS, S.A.
- Paganowsky, M., y O'Donnell-Trujillo, N. (1983). *Organizational communication as cultural performance*. *Communication Monographs* 50, 126-147.
- Parrado, S. (2023). *Gestión Pública e Innovación*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Pérez, C. R., & Canel, M.J. (2022). *La resiliencia a la desinformación como un recurso intangible asociado a los países. Análisis de España. Estudios sobre el mensaje periodístico*, (28), 855-865. SJR, SCOPUS.
- Peters, Th., y Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. Nueva York: Harper & Row.
- Petty, R. y Guthrie, J. (2000). *Intellectual capital literature review, measuring, reporting and management*. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1.
- Piqueiras, P. & Canel, M.J. (2021). *Exploring citizens' perceptions- based intangible resources in the public sector: An analysis of the relation between wealth and engagement and trust in seventeen countries*. *Central European Journal of Communication*, 14, 1(28), 119-139. JCR-ESCI Q4, SJR Q4, SCOPUS Q4
- Ramió Matas, C. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Madrid: Tecnos.
- Ramió Matas, C. (2017). *La Administración Pública del futuro (horizonte 2050)*. Instituciones, política, mercado y sociedad de la innovación. Madrid: Tecnos.
- Rodríguez-Fernández, A. (director), Aoiz, R., Arenilla Sáez, M., Castillo, F., Delgado, J.F., Delgado A., Díaz, F., García J.M., Marín, J., García M.T., et al., (1996). *Los recursos humanos en las Administraciones Públicas*. Madrid: Tecnos.
- Román-Masedo, L. (2001). *La cultura organizativa y la ética pública*. En *La Nueva Gestión Pública*. Madrid: Pearson Education.
- Roos G., Bainbridge A., Jacobsen K. (2001): *Intellectual capital as a strategic tool*, *Strategic & Leadership*, Vol. 29, No. 4.
- Schein, E.H. (1986). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*. London: Nicolas Brealey Publ.
- Sullivan, P.H. (2001). *Introducción a la gestión del capital intelectual*, en Sullivan, P.H. (eds), *Rentabilizar el capital intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la organización*. Barcelona: Paidós.
- Sveiby, K. E. (1997). *La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor* (Título original: *The New Organizational Wealth*. Traducido por Ana García Bertrán y comentado por Mazars). París: Máxima Laurent du Mesnil Éditeur.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del Conocimiento. Del mito a la realidad*. Madrid: Díaz de Santos, SA.
- Velasco Rico, C. (2022). *Tecnologías disruptivas en la Administración Pública: Inteligencia Artificial y Blockchain*. En Castillo Ramos-Bossini (coord.), S.E., Cerrillo i Martínez, A. (dir.). *La Administración Digital*. Dykinson.
- Viedma Martí, J.M. (2001). *ICBS – Intellectual Capital Benchmarking System*. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, n.º 2 pp. 148-165.
- Villoria, M. y Ramírez-Alujas, A.V. (2013). *Los modelos de gobierno electrónico y sus fases de desarrollo: un análisis desde la teoría política*. *Gestión y Política Pública*, n.º 22, pp. 69-103.
- Weber, M. (1984). *El político y el científico*. Madrid: Alianza Editorial, SA.
- Wiig, K. M. (1997). *Integrating intellectual capital and knowledge management*. *Long Range planning*, vol. 30, n.º 3 pp. 399-405.

## **Asunción Fuentes Santamaría**

Profesora asociada del Área de Ciencia Política y de la Administración del Departamento de Estudios Jurídicos del Estado de la Universidad de Alicante. Doctora por la Universidad de Alicante. Programa de Doctorado en Derecho. Ponente en congresos. Varias publicaciones. Miembro del grupo de investigación permanente del Observatorio Lucentino de Administración y Políticas Públicas Comparadas de la Universidad de Alicante. Miembro de la RED-ICE (2024 - 2026) - Geopolítica, Sociedad y Economía en las relaciones del poder global.

