

¿SON INNOVADORES NUESTROS GOBIERNOS LOCALES?



UNA PROPUESTA PARA LA ESTANDARIZACIÓN Y
EVALUACIÓN DE SUS MODELOS DE INNOVACIÓN

¿SON INNOVADORES NUESTROS GOBIERNOS LOCALES?

UNA PROPUESTA PARA LA ESTANDARIZACIÓN Y
EVALUACIÓN DE SUS MODELOS DE INNOVACIÓN

AUTORES:

MIGUEL DE BAS SOTELO
MÁXIMO FRAILE ESCRICH
FERNANDO MONAR RUBIA (DIR)
FRANCISCO ROJAS MARTÍN

Proyecto seleccionado dentro de la convocatoria 2017
del Programa de Innovación Abierta (PIA)
de la Fundación Cotec para la Innovación



CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN	6
3. METODOLOGÍA	12
3.1 Marco de conocimiento	13
3.2 Prototipo	15
3.2.1 Proceso de participación	16
3.2.2 Diseño del modelo afinado	19
3.3 Presentaciones y entrevistas con expertos	22
4. EVALUACIONES	23
4.1 Un análisis de dos de los casos	24
4.1.1 Ayuntamiento de Logroño La Rioja	25
4.1.2 Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes, Madrid	27
4.1.3 Características comunes en las estrategias de innovación	29
4.2 Modelo definitivo	30
5. CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES	30
REFERENCIAS	31
ANEXOS	32
ANEXO 1. Posicionamiento OPSI	32
ANEXO 2. Borrador declaración OCDE sobre innovación del Sector Público	33
ANEXO 3. Referencia al CAF	34
ANEXO 4. Modelo de evaluación con tabla de puntuación	35
ANEXO 5. Ejemplo de evidencias tipo	38
ANEXO 6. Cuestionario, cumplimentado y comentado, de San Sebastián de los Reyes	42

1. INTRODUCCIÓN

1.1 La idea de construir un modelo para la **estandarización y evaluación de la innovación de gobiernos locales** de España nace de un debate, entre los miembros de esta iniciativa¹, en el congreso NOVAGOB 2017, en la Universidad de La Laguna (Islas Canarias), sobre la necesidad de contar con un referencial que permitiera, a los decisores y a los técnicos de este vital ámbito institucional en nuestro país, contar con una herramienta solvente para afrontar desarrollos y posteriormente realizar *benchmarking*.

Esta **idea ha generado finalmente un modelo** que permitirá la evaluación —y también el diseño— de los sistemas de gestión de la innovación, basado en un sistema de indicadores **para identificar** la presencia, los avances y el nivel de la innovación en el mundo público local español, con la posibilidad de permitir realizar ejercicios **comparativos entre instituciones** y que constituirá, al tiempo, **la referencia** para las instituciones que se inician.

Para el desarrollo del proyecto, el equipo ha contado con la colaboración de diferentes instituciones y entidades, entre las que cabe destacar muy especialmente a los ayuntamientos de **Madrid, Málaga y Valencia** —por las facilidades para celebrar las entrevistas mantenidas con sus responsables de innovación—, la diputación de **Alicante** —por el taller organizado para la evaluación de gobiernos locales con el modelo—, la Federación Española de Municipios y Provincias (**FEMP**) —por mantener una audiencia para una presentación del proyecto y, coorganizar junto con el Club de Innovadores Públicos, un panel en el Congreso Nacional de Innovación de Servicios Públicos (IX CNIS 2019)—, y los miembros del equipo de **Innovación on tour**, por su apoyo en las redes sociales. También han colaborado en la fase de evaluaciones más de 20 gobiernos locales que se relacionan en el epígrafe dedicado a las evaluaciones.

Adicionalmente, el proyecto ha influido en el diseño del cuestionario para la recogida de información en materia de innovación en la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos y sus avances han sido presentados en las redes sociales.

1. Ha dirigido el proyecto Fernando Monar y han colaborado en él Miguel de Bas, Máximo Fraile y Francisco Rojas Martín.



1.2 La hipótesis inicial tuvo en cuenta la reflexión sobre si era más adecuado enfocar el diseño de un modelo centrado en un tamaño concreto de gobierno local o enfocarlo hacia un modelo que permitiera ser usado por cualquier tipo de gobierno. Finalmente, se optó por esta segunda opción, desarrollándose **un modelo para cualquier tamaño de gobierno local, siguiendo el ejemplo de los modelos internacionales de evaluación de organizaciones** (EFQM, CAF...), que no diferencian por tamaño.

Ese posicionamiento se contrastó y confirmó en la fase de evaluaciones en la que los participantes, independientemente del tamaño de su gobierno local, se sintieron muy cómodos con él.

1.3 Los objetivos del proyecto han sido:

1.3.1 general: determinar el conjunto de elementos que constituyen la idea de **“gobierno local innovador”**, a través de sus sistemas de gestión de la innovación, organizados en un modelo sencillo, generalizable, y no totalmente prescriptivo. Y generar los subindicadores que permiten identificar la **escalabilidad** y la **presencia, avances y niveles** correspondientes.

1.3.2 concretos: construir un **prototipo** primero y un **modelo** después, tras debatir técnicamente cada uno de los elementos del prototipo mediante un grupo de trabajo, diverso y representativo, en red, para alcanzar un **consenso sobre el sistema** y evaluar 20 gobiernos locales para testar la herramienta, que pueda ser **motor de innovación** en el **entorno de los gobiernos locales**.

1.4 Tras los trabajos de campo, se desarrollaron ejemplos de evidencias para cada uno de los elementos de evaluación, más allá de las que se recogen en el Anexo correspondiente, al estilo de la norma ISO 18091 o UNE 66182.



2. ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN

2.1 Hasta hace unos años resultaba extraño tratar de vincular los conceptos de innovación y gobiernos o administraciones públicas. La innovación solía relacionarse con el mundo de la empresa, mientras que a la gestión pública se la relacionaba exclusivamente con la burocracia. Sin embargo, en estos momentos la innovación pública **se encuentra en un gran momento** en España. Los proyectos y casos de éxito se multiplican en diversos ámbitos de nuestro territorio.

La **necesidad de transformar las organizaciones para crear valor público** (esto es, generar valor en términos de servicios, derechos y valores, de inclusión, participación, eficiencia, escalabilidad, sostenibilidad e igualdad) ha llevado incluso a la creación de unidades específicas dentro de algunas administraciones públicas. Sin embargo, este esfuerzo por impulsar la innovación pública no ha venido acompañado, hasta el momento, por el establecimiento de una estrategia sistemática ni normalizada. Lo anterior nos lleva a pensar que **se hace necesario un esquema estructurado**, teniendo en cuenta siempre la necesidad de diversificar, **tanto para el diseño de los sistemas de gestión de la innovación pública local como para su evaluación**, a nivel territorial.

Así, muchos decisores del mundo local – ayuntamientos, diputaciones, cabildos y consells – podrían incorporarse más activamente a la promoción de la innovación, **contando con claros referentes técnicos y/o científicos** de lo que significa la innovación en su entorno.

*La idea de la **innovación**, que actualmente está siendo defendida por los profesionales más avanzados de las diferentes Administraciones, ha de ser **la idea fuerza que simbolice el cambio institucional** para las entidades y las personas que se interesan por la transformación del espacio público, en parte gracias a la difusión que está alcanzando en redes sociales, pero también a proyectos como este que aquí se explica.*

2.2 En el ámbito internacional se trabaja en esa dirección. Por ejemplo, el Observatorio de la Innovación del Sector



Público (OPSI) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), “que recopila y analiza ejemplos y experiencias compartidas de la innovación del sector público para brindar asesoramiento práctico a los países sobre cómo **hacer que funcionen las innovaciones**”², ha venido promoviendo la reflexión sobre la madurez de la innovación que, afirma, es desigual: **a menudo esporádica, no siempre bien apoyada y difícil de integrar como práctica**. Por ello propone pensar cuidadosamente en diferentes tipos de innovación, adaptados a diferentes tipos de desafíos. Se necesitan “estrategias de innovación coherentes, pero diversas”, un “portafolio de innovación equilibrado”.

OPSI, apoyado en un posicionamiento sobre la vinculación entre innovación y sector público³, ha desarrollado un Proyecto de Declaración de la OCDE sobre Innovación del Sector Público⁴, como **conjunto de principios que los gobiernos pueden utilizar para informar la planificación y la estrategia de sus territorios** para fomentar mejor la innovación, y en su punto 4 indica que:

“Las opciones innovadoras deben desarrollarse y evaluarse de manera continua, consistente y confiable, para estar preparados para los desafíos esperados e inesperados.”

2.3 Otras iniciativas⁵ que pueden considerarse como antecedentes son las de Colombia, Argentina y Chile.

2.3.1 Recientemente se ha presentado en **Colombia**, un proyecto —aún no publicado en su fase definitiva—, ante los responsables de planificación de 42 entidades del Distrito de la capital: el **Índice de Innovación Pública IIP**, diseñado por el **Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital LABcapital** de la Veeduría Distrital, que tiene como objetivo medir el estado de la innovación en las entidades públicas y fortalecer el ecosistema de innovación pública de Bogotá.

El veedor Distrital, Jaime Torres-Melo, invitó a las entidades a mejorar la gestión pública con el Índice de Innovación Pública. Y el coordinador del Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital-LABcapital, Juan Felipe

2. Tomado de <https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/about/>

3. Ver Anexo 1

4. Ver Anexo 2.

5. Se han efectuado varias consultas a nivel nacional e internacional pero no se ha recibido más información que la que se cita.



Yepes, afirma que “este índice es una herramienta fundamental para poder medir el nivel de innovación en el sector público Bogotano, identificar buenas prácticas de innovación pública y generar acciones a futuro que incrementen la innovación pública en el Distrito”.

Se recoge que “esto generará a futuro entidades más cercanas al ciudadano, que valoran las ideas de sus colaboradores públicos, diseñando productos y servicios públicos con y para la ciudadanía, mejorando la gestión pública”.

Según la información previa que se ha distribuido, el índice de Innovación Pública fue **codiseñado con el Laboratorio de Innovación en Gobernanza y Gestión Pública de la Universidad Nacional** y cuenta con cuatro componentes de medición:

- i) Capacidad Institucional, que busca medir la capacidad, recursos e insumos que tiene una entidad pública para desarrollar acciones relacionadas con la innovación;
- ii) Procesos y Prácticas, que busca identificar los procesos que la entidad desarrolla con la ciudadanía y los funcionarios de su entidad para la identificación de retos, generación de ideas; diseño de innovaciones y generación de capacidades de innovación,
- iii) Resultados, que mide los resultados de la innovación dentro de las entidades públicas teniendo en cuenta los anteriores componentes y
- iv) Gestión del Conocimiento, cuya finalidad es evidenciar el compromiso de la entidad para gestionar su conocimiento dentro y fuera de la entidad, como un insumo fundamental para la identificación de retos públicos y generación de innovación.

Su finalidad es evidenciar el compromiso de la entidad para gestionar su conocimiento dentro y fuera de su ámbito estricto, como un insumo fundamental para la identificación de retos públicos y generación de innovación. De todos ellos tenemos incluidos indicadores para el modelo propuesto, como se verá, tanto en la versión inicial como en el definitivo.



Según la información a la que se ha tenido acceso⁶ “este es el primer IIP en Colombia y Latinoamérica”.

2.3.2 El documento “**Índice de ecosistema de innovación municipal**”⁷ es una publicación del **gobierno de la provincia de Buenos Aires**, Argentina, que desde la experiencia de Buenos Aires LAB, un laboratorio dedicado a liderar el proceso de innovación pública en la Provincia de Buenos Aires, se propone tres objetivos:

- Construir la primera línea de base del estado de estos estándares para la innovación pública y los municipios de la Provincia;
- Generar datos certeros para el diseño de acciones y políticas públicas acordes a cada contexto local;
- Brindar un instrumento de navegación o guía para las gestiones locales que deseen invertir en innovación y gobierno abierto.

El trabajo presenta la siguiente estructura.

- La primera sección introduce un enfoque sobre la Innovación Pública y el Índice de Ecosistema de Innovación Municipal.
- La segunda sección explica la conceptualización y la metodología implementada. El análisis gira en torno a cinco dimensiones: la infraestructura tecnológica, la metodología de trabajo, el desarrollo de proyectos, la innovación cívica, y el gobierno Abierto. Cada una de estas dimensiones estratégicas recogen la relevancia y los indicadores.
- La tercera sección presenta resultados relativos a 2016.
- En la cuarta sección se enseñan algunas tendencias en innovación municipal de la Provincia de Buenos Aires y se demuestra cómo la existencia de ciertos factores favorece la implementación de iniciativas de innovación.

Este Índice contempla varios ejes desde los que se puede definir (y medir) la innovación:

6. <http://www.veeduridistrital.gov.co/noticias/Bogot%C3%A1-tendr%C3%A1-primerc%C3%8Dndice-Innovaci%C3%B3n-P%C3%BAblica-Colombia>

7. <https://medium.com/buenosaireslab/c%C3%B3mo-medirla-innovaci%C3%B3n-municipal-1ca498174b1>



- **Producto:** se estudian distintos criterios que hacen o no que un producto sea innovador.
- **Procesos:** son metodologías que promueven soluciones nuevas y con impacto.
- **Cultura:** consiste en culturas integradas por personas con comportamientos que permiten y fomentan la generación de cambios e introducción de novedades.
- **Capacidad de una organización, sociedad o país:** es la capacidad instalada que permite generar soluciones nuevas.

Hemos estudiado los componentes de las dimensiones “Metodología de trabajo”, la de “Desarrollo de proyectos” y la de “Innovación cívica”, y si bien algunos de los indicadores tienen el mismo sentido que los definidos en nuestro modelo, no tiene el enfoque de ciclo de mejora que hemos dado a nuestro modelo coincidente, por ejemplo con CAF.

2.3.3 Carmina Sánchez, Marcelo Lasagna y Xavier Marcet son los autores del libro **“Innovación pública: un modelo de aportación de valor”** una de cuyas ediciones fue de RIL editores⁸, que vio la luz en octubre de 2013, en Santiago de Chile, y en cuyo punto relativo a la “Metodología de autoevaluación”, se incluye una **tabla de autodiagnóstico** de la innovación con el fin de promover el debate en las organizaciones públicas respecto de su posicionamiento en referencia a la innovación. Este autodiagnóstico pretende ayudar a definir la situación actual, pero también espera dar pistas acerca de cuáles pueden ser los indicadores relevantes para una organización innovadora”.

La tabla está estructurada en forma de un conjunto de preguntas que se pueden contestar en una escala de 1 a 4, y que en algunos casos incluyen aspectos valorativos del tipo: ¿Con qué frecuencia escucha razones basadas en el «siempre se ha hecho así» para justificar la ausencia de cambio? ¿Qué nivel de coherencia estima que existe entre el discurso que se hace respecto de la innovación y su verdadera práctica en su organización?

Incluye una orientación sobre la situación de la innovación en la organización en función de los puntos obtenidos: en

8. También en <https://www.casadellibro.com/ebook-innovacion-publica-ebook/9789560100351/2386646>



el caso de que se obtengan 70 o más puntos “la organización ha hecho de la innovación una parte importante de su cultura corporativa”.

Como se verá, este modelo coincide con el nuestro en el número de preguntas, es similar el sistema de puntuación—el nuestro irá del 0 al 4, o de 0 a 100 puntos y el suyo de 1 a 4, o de 25 a 100 puntos— pero aquel no contiene la lógica PDCA corregida (P1 y P2, D,C A), e incluye preguntas que algunas resultan similares a las que hemos utilizado en nuestro modelo, aunque en nuestro caso la puntuación se basa siempre en evidencias y no tanto en apreciaciones o valoraciones.

Aunque las coincidencias y diferencias entre los cuatro modelos ya se han apuntado, cabe señalar que el que origina este informe tiene como principal aportación metodológica que **ha combinado cuatro perspectivas:**

- **Experta**, de los cuatro autores del informe, muy vinculados al mundo de la innovación pública, y de los responsables de programas y proyectos consultados de tres grandes gobiernos locales,
- **Participativa**, de las más de 80 personas que han contribuido a la co-creación del modelo mediante su participación en el proceso de consulta en redes sociales -,
- **Institucional**, de los más de 20 gobiernos locales de diferentes Comunidades Autónomas de España, que han utilizado el modelo para evaluar su sistema de gestión de la innovación, y la
- **Internacional**, de la perspectiva de la OPSI y los sistemas y modelos ISO y CAF.

Sin embargo, dada la capacidad institucional y la experiencia y solidez de las personas que han colaborado en la construcción de los tres modelos analizados, se aconseja estar muy pendientes de su desarrollo y de los resultados que alcancen, con la finalidad de incorporar mejoras en una posible revisión del modelo español que aquí se expone.



3. METODOLOGÍA

La metodología, como se ha apuntado, y se verá más adelante, ha incluido:

- La construcción de **un prototipo desde el conocimiento teórico disponible, que se cita a continuación, y la experiencia de los miembros del equipo del proyecto.**
- **La consulta a altos expertos responsables públicos mediante entrevistas y la participación abierta** en redes sociales **sobre su contenido.**
- **El contraste con instituciones** mediante su utilización como herramienta de **evaluación en situación real.**
- La definición de un modelo definitivo.

El **prototipo inicial** se desarrolló sobre el conocimiento disponible detallado anteriormente, con personas **altamente expertas** en gestión pública e innovación del mundo local.

Después, el prototipo se compartió para ser analizado mediante un proceso de participación abierta y se validó **adoptando diferentes valoraciones y propuestas,** enviadas por **un total de 82 personas,** que participó cumplimentando un cuestionario *on line*, de *Google forms*, priorizando los ítems que integraron el modelo, dado a conocer a través de la **Red Social NovaGob⁹.** También se utilizó la red social del Instituto Nacional de Administración Pública (**INAP**), del Gobierno de España, que cuenta, a su vez, con varios miles de inscritos. El proceso de participación se reforzó desde Twitter.

El modelo construido participativamente se ha utilizado para la evaluación de más de 20 organizaciones públicas. Tras esa última experiencia sobre el terreno, se validó el modelo final.

9. NOVAGOB es una red profesional de empleados públicos innovadores que surge por impulso de una spin-off de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). Esta red social es referente en el ámbito español y cuenta con más de 15.000 miembros, por lo que la convierte en un canal privilegiado para realizar un proceso de innovación abierta.
www.novagob.org



3.1 MARCO DE CONOCIMIENTO

Los principales instrumentos y herramientas que ha utilizado el equipo de trabajo para determinar los elementos del prototipo o modelo inicial han sido:

- 3.1.1** En primer lugar, el modelo de excelencia europeo Marco de Evaluación Común (CAF por sus siglas en inglés, de **Common Assesment Framework**).

El modelo CAF es el resultado de la cooperación entre los ministros de la Unión Europea responsables de las Administraciones públicas para generar un **modelo europeo y público de excelencia**. Se presentó una versión piloto en mayo de 2000 y se lanzaron versiones revisadas en 2002, 2006 y 2013. Se creó un Centro de Recursos CAF (CAF RC) en el Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA) en Maastricht, tras la decisión de los Directores Generales al cargo de los servicios públicos. Uno de los elementos de su misión es el de **promover las buenas prácticas** en las administraciones públicas en Europa.

CAF RC opera en un espíritu de coordinación abierta entre los miembros de la **Red Europea de Administración Pública (EUPAN)** y practica los valores comunes del sector público europeo: apertura, responsabilidad, participación, diversidad, igualdad, solidaridad, colaboración y asociación. CAF es una herramienta gratuita y fácil de usar para ayudar a las organizaciones del sector público en toda Europa a utilizar técnicas de gestión de calidad para mejorar su rendimiento, como herramienta de Gestión de Calidad Total (TQM) **inspirada en los principales modelos de Calidad Total** en general y en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) en particular. Está especialmente diseñado para organizaciones del sector público, teniendo en cuenta sus características.

El CAF emplea una **estructura de nueve casillas** para identificar los principales aspectos de una organización que deben ser tomados en consideración en cualquier análisis organizacional. En cada una de estas casillas hay una lista de criterios que identifican y plantean los temas principales que deben tenerse en cuenta en relación con ese



aspecto de la organización. Los criterios 1 a 5 se refieren a los agentes **facilitadores** de una organización y determinan lo que hace una organización a través de su liderazgo, estrategia, procesos, etc. y cómo enfoca sus tareas para alcanzar los resultados deseados. En los criterios 6 a 9, los **resultados alcanzados** en las áreas de los ciudadanos/clientes, las personas, la sociedad y los resultados clave del rendimiento se miden por medio de medidas de percepción y se evalúan con indicadores internos. Cada criterio se descompone en una serie de subcriterios que deben ser considerados cuando se evalúa una organización. Estos **subcriterios** están ilustrados **con ejemplos** que explican su contenido con detalle y sugieren posibles áreas a abordar para explorar cómo la organización responde a los requisitos expresados en el subcriterio.

El contenido de su **subcriterio 2.4 del “Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio”** indica que un Gobierno innovador puede trabajar de diversas formas, como:

- Implementando **metodologías y procesos innovadores**, ofreciendo servicios y productos, fomentando la participación de los ciudadanos/clientes en el proceso de diseño y ejecución, etc.
- Con **nuevos métodos de gestión** de los programas de trabajo.
- Introduciendo **servicios o bienes innovadores** con un mayor valor añadido para los ciudadanos y clientes.

El CAF subraya, además, la importancia de la fase de diseño, crucial para la toma de decisiones, y para las “entregas” operativas de servicios y la evaluación de las innovaciones en sí mismas. Una de las primeras responsabilidades de la dirección —incluye— es “crear y comunicar una actitud abierta y de apoyo hacia las sugerencias para la mejora, provengan de donde provengan”¹⁰.

3.1.2 En segundo lugar, también se ha dispuesto del enfoque de la norma **UNE 166002**.

Esta Norma Española, “Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i”, elaborada por el



comité técnico AEN/CTN 166 Actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i) cuya secretaria desempeña la Asociación Española de Normalización y Certificación, (AENOR)¹¹ **proporciona orientación** para:

- comprender el contexto de la organización
- establecer el liderazgo y el compromiso de la dirección
- planificar el desarrollo de la I+D+i
- identificar y fomentar los factores que dan soporte a la I+D+i
- desarrollar el proceso de gestión de la I+D+i
- evaluar y mejorar el rendimiento del sistema

3.1.3 En tercer lugar, publicaciones como la **INNOGUIA**, editada por el Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP)¹² y materiales didácticos como el MOOC sobre Innovación Pública del mismo Instituto¹³.

3.1.4 Aunque dado que se ha tenido conocimiento de las experiencias internacionales citadas una vez definida la metodología de este trabajo y desarrolladas todas las acciones planificadas según los enfoques inicialmente previstos, como se ha indicado, puede ser de interés tener en cuenta algunas de sus aportaciones, especialmente en cuanto a medición de resultados, en las fases de desarrollo del modelo, o en sucesivas mejoras.

3.2 PROTOTIPO

El **prototipo construido** por el equipo del proyecto, basándose en el marco de conocimiento citado, consistió en construir un conjunto de 38 indicadores estructurados en 4+1 partes identificadas con las letras y números siguientes: P1, P2, D, C y A.

La estructura de 4+1 partes, se apoyó en la clásica del ciclo PDCA —del inglés *plan-do-check-act*, esto es, **planificar-hacer** / desarrollar-**verificar** / medir, evaluar-**actuar** /ajustar para continuar— pero adaptándola en cuanto a que:

10. Ver Anexo 5 Referencia al CAF

11. Creada en 1986 y que en 2017 ha procedido a un desdoblamiento de sus actividades por el cual UNE desarrolla la actividad de Normalización y Cooperación.

12. <https://ws168.juntadeandalucia.es/iaap/guiainnovacion/>

13. https://forma2.inap.es/courses/IAAP/01/2016_T3/about



En nuestro caso la P se subdividió en dos: en primer lugar, la tradicional de **planificación**, en nuestro caso, de la innovación, y la segunda específica para dar más relevancia a las actividades de **escucha**, investigación y análisis. La tercera se ocuparía del desarrollo de lo definido y planificado. La cuarta al **control**, seguimiento y medición —y evaluación— de lo que se desarrolla. Y la quinta al **aprendizaje**, la incorporación del conocimiento que se deriva y el rediseño de los elementos de la planificación y la escucha.

P1	Planificar (los sistemas generales de gestión y de innovación, incluyendo la determinación de resultados de innovación)
P2	Planificar (analizar, investigar, escuchar...)
D	Desplegar y desarrollar los enfoques innovadores
C	Controlar y evaluar
A	Aprender y actuar actualizando e impulsando el siguiente ciclo

3.2.1 Proceso de participación

Con la finalidad de realizar el proceso de participación incluido en el diseño del proyecto, se le dio al prototipo inicial formato de cuestionario, adosando una parrilla de valoración, que incluía cada uno de los ítems, **del 1** —la más baja— **a un 5** —la más alta—.

El espacio y el objeto para la participación consistió en identificar los indicadores más relevantes para construir la herramienta de estandarización / diseño / evaluación de un sistema de gestión de la innovación.

Se aconsejó que se realizara una lectura inicial de cada una de las 4+1 partes antes de comenzar a valorar los indicadores propuestos.

El sistema de puntuación se modificó, en relación con el empleado en el proceso de participación, para que, el no encontrar ninguna evidencia, fuera calificado con un cero, y que la máxima valoración, en una escala de cinco elementos, fuera el cuatro. De ese modo la falta absoluta de evidencias se valora con un **0**, y el total del modelo queda con una puntuación máxima de **100 puntos**¹⁴.

14. El contenido del modelo de evaluación, estructurado en sus cinco bloques, y el sistema de puntuación se encuentra en Anexo 5



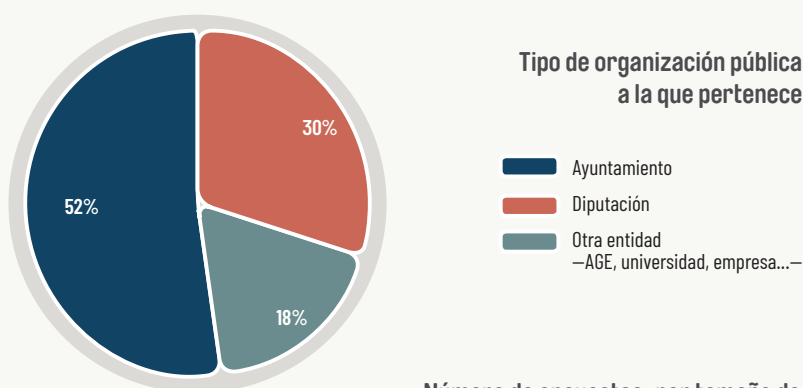
Se facilitó un espacio en blanco tras cada uno de los cinco bloques de indicadores con la finalidad de que **podiera introducirse un nuevo indicador**, en su caso.

Y al término del cuestionario, se facilitó otro espacio en blanco para poder realizar un **comentario general sobre el cuestionario o su contenido**.

El cuestionario propuesto se lanzó en las redes sociales —principalmente a través de Twitter, con la colaboración de personas y organizaciones relevantes en el mundo de la innovación—, en castellano, y en catalán entre **noviembre y diciembre de 2018** mediante la herramienta Google forms. Durante ese tiempo se dinamizó en diferentes foros especializados, como la **red social del INAP** y red social **NOVAGOB**.

La distribución de las **82 respuestas recibidas** en esas 6 semanas, en función del tipo de institución a la que pertenecen las personas que han contestado ha sido:

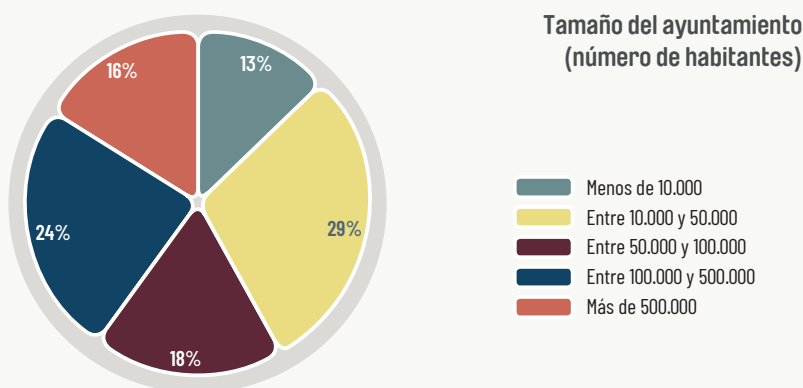
- Ayuntamiento, **38.**
- Diputación, **14.**
- Otra entidad —AGE, universidad, empresa...—, **23.**
- No ubicadas, **8.**



Número de encuestas, por tamaño de Ayuntamientos, en cuanto a número de habitantes.

Menos de 10.000	5
Entre 10.000 y 50.000	11
Entre 50.000 y 100.000	7
Entre 100.000 y 500.000	9
Más de 500.000	6





Los comentarios recibidos al margen de las valoraciones fueron 19 que se centraron en calificar la iniciativa de “interesante” (6 comentarios), al cuestionario como “largo y/o complejo” (5 comentarios), y hubo otros comentarios (2) sobre la posibilidad de fusionar algunos ítems.

Desde el equipo de trabajo se valoró de manera muy positiva la ausencia de comentarios negativos sobre la iniciativa y se interpretó del mismo modo que no hubiera propuestas alternativas a la estructuración de los cinco bloques ni a la inclusión de nuevos ítems, como muestra de aceptación del modelo. Desde luego se tomó nota de las propuestas y se redujo sustancialmente el número de ítems, suprimiendo o fusionando algunos de ellos.

A todos los participantes que facilitaron su mail se les enviaron los resultados del proceso.

Se solicitó, a quienes tuvieran interés en participar en el proceso posterior de evaluación con la herramienta que se construyera, que indicasen además su nombre y la institución en la que desarrollara su trabajo.

El equipo también coincidió en valorar positivamente el número de personas dispuestas a seguir colaborando en el proyecto de uno u otro modo. A la pregunta de “Si está interesado en participar en el **proceso de evaluación** de su organización mediante este cuestionario, tras su actualización, señale 1, y si no lo está señale 2”, **42 personas respondieron que estaban interesados**. Y a la pregunta sobre “Si está interesado en que su organización participe en las iniciativas de desarrollo de las **actividades de evaluación** —formación, reuniones, información...— señale 1,



y si no lo está, señale 2”, **54 personas respondieron que estaban interesados.**

Las diferentes valoraciones y priorizaciones de los ítems se trataron seleccionando aquellos aspectos valorados con un 5 y con un 4 y un 5 y haciendo tablas específicas para ellos

A continuación, como se ha indicado, se suprimieron los ítems menos valorados y en ocasiones se refundieron algunos ítems similares.

3.2.2 Diseño del modelo afinado.

Tras el proceso de participación y la incorporación de comentarios y valoraciones, el equipo de trabajo rediseñó el modelo final, que se visualiza en el gráfico siguiente:



Y acordó, finalmente, la siguiente estructura y los siguientes 25 ítems:

1. PLANIFICACIÓN DE LA INNOVACIÓN

El gobierno local...

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

2. Escucha, investigación, análisis.

El gobierno local...

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

3. DESARROLLO.

El gobierno local...

- 10 Asegura la implantación del sistema eficiente de gestión del cambio, desarrollando la planificación.
- 11 Dispone de un conjunto de modelos de proceso - con las 4 fases de ideación, afinamiento de la idea al proyecto, desarrollo del proyecto y test y lanzamiento de la innovación - que identifica la secuencia de sus actividades, sus criterios y métodos, e incluye la aportación de ideas, tanto internas como externas.
- 12 Crea y desarrolla una nueva cultura para la innovación a través de la formación, el *benchlearning* y la creación de laboratorios del conocimiento.



- 13 Comunica la importancia de la innovación a la organización.
- 14 Promueve el uso de herramientas de Administración inteligente y cada vez con mejor tecnología y más automatizada.
- 15 Desarrolla innovaciones mediante la creatividad, la co-creación, la experimentación y el ensayo-error en entornos controlados antes de su implementación, con el objeto de reducir los costes e incertidumbre y comparte con la sociedad los desarrollos logrados.
- 16 Desarrolla ecosistemas de innovación abierta para incluir el talento externo, en los que se trabaja con una lógica en red (redarquía) basada en la colaboración, la flexibilidad y la horizontalidad.

4. CONTROL, SEGUIMIENTO, MEDICIÓN.

El gobierno local...

- 17 Monitoriza de una manera sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa en innovación y cambio.
- 18 Dispone de sistemas de observación de la innovación y de vigilancia y previsión tecnológica, técnicas de creatividad y el análisis interno y externo.
- 19 Los métodos de seguimiento y evaluación, de los que dispone, permiten evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la innovación.
- 20 Mide el porcentaje de servicios que han sido innovados en los últimos años y la colaboración transversal entre departamentos.
- 21 En los procesos de la evaluación de competencias directivas se incluye la de la competencia innovadora.

5. Aprendizaje para el impulso de un nuevo ciclo.

EL GOBIERNO LOCAL...

- 22 Revisa el funcionamiento del sistema de innovación.
- 23 Redefine las fases del proceso de innovación que llevarán a los resultados deseados, desde el diseño básico hasta la evaluación de los resultados.
- 24 Realiza actividades de aprendizaje – incluyendo el aprendizaje desde los errores-, que servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica nuevas transformaciones.
- 25 Rinde cuentas sobre la política de innovación.



3.3 PRESENTACIONES Y ENTREVISTAS CON EXPERTOS.

Como se había planificado, se consideró de interés hacer una presentación del proyecto, para recibir inputs, a varios expertos, altos responsables de las políticas de innovación de grandes gobiernos locales y se seleccionaron los de Madrid, **Juan Manuel Garrido**, director de la DG de Innovación y Promoción de la Ciudad; Málaga, **Manuel Serrano**, jefe del Servicio de Calidad y Modernización; y Valencia, **[]** jefe del Servicio de Innovación y Gestión del Conocimiento.

A todos ellos, en sendas entrevistas en sus oficinas, se les explicó el diseño del proyecto y los avances sucesivos.

Todos ellos mostraron interés en incluir perspectivas de gran valor para una segunda fase del proyecto, como incorporar la perspectiva de grandes corporaciones privadas punteras en temas de innovación, incorporar la perspectiva de la ciudadanía, e ilustrar el modelo con ejemplos de actividades y desarrollos ya realizados.

Como se ha indicado, el proyecto se presentó a la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) en las personas de Judith Flórez, Directora General de Servicios Jurídicos y Coordinación Territorial, pero especialmente de Alejandra Escudero, responsable técnica de su Comisión de Modernización Participación Ciudadana y Calidad, que colaboró, junto con el Club de Innovadores Públicos, en la programación y organización de la mesa “El compromiso de los nuevos gobiernos locales en la innovación de políticas públicas para el horizonte 2023”, en el **IX Congreso CNIS 2019**. La mesa fue coordinada por Nieves Escorza, Jefe de Servicio de Innovación y Transparencia del Ayuntamiento de Pinto, y participaron en ella Jorge Barrero, director general de la fundación COTEC, Manuel Serrano, Jefe del Servicio de Calidad y Modernización del Ayuntamiento de Málaga, Fernando Martos, Técnico de la unidad de asistencia a la Planificación y Evaluación del Ayuntamiento de San Boi de Llobregat, y Fernando Monar, como director de este proyecto.



4. EVALUACIONES

La última fase del proyecto, tras dar básicamente por buena la estructura del modelo y el número y contenido de los ítems, vistas las aportaciones recibidas tras el proceso de participación, consistió en testar el modelo, ya afinado, utilizándolo en evaluaciones reales. Para ello se contó con la muy relevante colaboración de la **Diputación de Alicante**, a través del **Departamento de Formación y Calidad**, y de su responsable, **José Antonio Latorre**, que facilitó una sesión de trabajo, en formato de taller, con personas de diferentes gobiernos de la provincia, iniciadas en materia de innovación y con proyectos innovadores en marcha.

La sesión de trabajo, celebrada en las instalaciones de formación de la diputación, la dirigieron Miguel de Bas y Fernando Monar y consistió en una breve presentación del contexto en el que se planteaba el proyecto y el modelo diseñado, y en talleres de autoevaluación de sus organizaciones, de identificación de evidencias, y de superpriorización de ítems.

En el taller participaron **26 personas de 15 gobiernos locales**, 17 organizaciones en total: 14 ayuntamientos de la provincia y la propia diputación, más una mancomunidad y una agencia local. En la mayoría de los 17 casos la evaluación la realizó una sola persona y en otras, dos o tres personas. En el caso de la diputación participaron **personas de varios departamentos diferentes**.

Para garantizar la libertad a la hora de cumplimentar el cuestionario se aseguró la **confidencialidad de los datos**, en el sentido de ofrecerlos —en este informe, por ejemplo, o en cualquier otro soporte— no relacionados directamente, desvinculados de las organizaciones. Así, los organizadores nos comprometimos a que tan **sólo se pueden utilizar de modo agregado** —e incluso mantener en un plano discreto el nombre de los municipios colaboradores, salvo los que manifestaron expresamente no tener inconveniente en figurar de ese modo.

En el proceso de evaluación que nos ocupa los gobiernos locales que manifestaron su voluntad de poder figurar como



colaboradores del proyecto fueron **Almoradí, Callosa d'en Sarria, Campello, Denia, Elda, Jijona, Rafal, San Joan d'Alacant, y Teulada**, y la propia **Diputación de Alicante**.

Al margen de las 15 evaluaciones de Alicante, se ha contado con la colaboración de los gobiernos locales de **Tocina**, Sevilla; **Pinto, Getafe, y San Sebastián de los Reyes**, Madrid; **Logroño**, La Rioja; **Gijón**, Asturias; **Palma de Mallorca y Andratx**, Illes Balears, **San Feliu de Llobregat**, Barcelona, y de la **Diputación de Castellón**. En alguno de estos casos la evaluación también fue realizada por personas de diferentes departamentos.

En total, se ha testado el modelo mediante evaluaciones con **25 gobiernos locales** (23 municipales —de siete territorios regionales diferentes, uno de ellos capital de Provincia y otros dos de Comunidad Autónoma—, dos supra municipales —de dos diputaciones—), y **otras dos** de entidades locales (como se ha indicado, una mancomunidad y una agencia local).

Los resultados correspondientes a los 25 gobiernos locales, expresados en puntos obtenidos, sobre 100, son los siguientes:

- Menos de 30 puntos, **16 casos**
- Entre 30 y 49 puntos, **4 casos**
- Entre 50 y 69 puntos, **5 casos**
- Más de 70 puntos, **0 casos**

Dada la exigencia del modelo y el nivel observado puede considerarse que, la fecha de este informe, desde 30 puntos, las organizaciones tienen un nivel considerable de madurez de su sistema de gestión de la innovación.

4.1 UN ANÁLISIS DE DOS DE LOS CASOS

A continuación, presentamos la descripción de dos casos de estudio que han obtenido resultados distintos en el test, y que permiten identificar distintos tipos de fortalezas/debilidades en sus respectivas estrategias de innovación. Se han elegido dos de las instituciones que han colaborado y que se han mostrado abiertas a compartir sus datos, una de ellas en la parte media —superior de la puntuación— a partir de 30 puntos, situación en la



que se encuentran 9 de los 25 casos con los que se cuenta —y otra en la parte media— inferior —menos de 30 puntos, situación en la que se encuentran 16 de los 25 casos— para analizar algunas de sus características en torno a la innovación pública, y así conocer mejor las circunstancias de su valoración.

4.1.1 Ayuntamiento de Logroño¹⁵, La Rioja¹⁶.

El Ayuntamiento de Logroño, que está en la zona media superior del listado de instituciones colaboradoras en el estudio, y que obtuvo más de 30 puntos, basándose en el trabajo iniciado en el año 2010 por el Gobierno de La Rioja y la Universidad de La Rioja sobre el Plan Estratégico La Rioja 2020, y la estrategia de investigación desarrollo e innovación (I+D+I) que se proyecta hasta el año 2020 y que está desplegada en el IV Plan Riojano de I+D+I 2014-2016, construyó el Plan de Innovación de la Ciudad de Logroño o PIL 2016-2020.

“El ámbito de actuación – leemos en el PIL-, es doble. Por una parte, este plan de innovación incentivará la innovación interna en los servicios del propio Ayuntamiento y, por otra parte, impulsará la innovación con proyectos de impacto en la ciudad que contribuyan a la mejora de la calidad de los servicios prestados al ciudadano y a la intensificación del carácter innovador de la sociedad. Cabe destacar que no se trata de un plan teórico alejado de la vida cotidiana, de las necesidades de los ciudadanos, ni tampoco de un manual de instrucciones preciso pero limitado: su objetivo específico es definir las líneas estratégicas que guiarán e impulsarán la actividad innovadora en la ciudad. Estas líneas estratégicas han sido articuladas en un sistema de planes de actuación y programas de trabajo, consistente y estructurada, práctica y aplicable, caracterizados por una notable capacidad promotora de actuaciones concretas. Estas líneas, planes y programas han sido priorizados en términos de eficacia, eficiencia y oportunidad e integrados en un programa de despliegue dotado con una planificación temporal y un sistema de gobernanza específicos y originales.”

Los objetivos son:

ESTRATÉGICOS

1. Mejorar los servicios que el Ayuntamiento presta a los ciudadanos e incrementar el carácter innovador del conjunto

15. 150.927 habitantes

16. Bernabé Palacín Sáenz, Director General de Contratación, Calidad y Servicios Comunitarios del Ayuntamiento de Logroño, nos aporta el Plan de Innovación de la Ciudad de Logroño 2016-2020, del que se ha extractado la información más relevante a nuestros efectos.



de la sociedad como instrumentos para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos

2. Integrar, coordinar y alinear todas las actuaciones con las que la ciudad, en general, y el Ayuntamiento en particular van a impulsar la innovación en el periodo comprendido entre los años 2016 y 2020.
3. Definir las directrices de actuación en un horizonte plurianual que permita una acción de promoción de la innovación constante, sostenida, eficaz y de impacto real en la ciudad.
4. Promover líneas de cooperación con todas las administraciones públicas y, en particular, con la Comunidad Autónoma de La Rioja.
5. Fomentar de un modo sistemático la creación de redes con agentes económicos y sociales, con asociaciones, con las administraciones públicas y con la universidad involucrando a todos los grupos de interés con especial atención en la participación ciudadana.
6. Promover proyectos de impacto y capacidad transformadora que contribuyan a mejorar la calidad de vida en la ciudad.

ESPECÍFICOS

1. Definir líneas estratégicas de innovación que orientarán y promoverán las actividades de innovación de forma coordinada con los proyectos en curso así como con la Estrategia Riojana de I+D+I 2020 y el Plan Estratégico La Rioja 2020.
2. Desplegar las líneas estratégicas de la innovación en un sistema de planes de actuación y programas de trabajo con una estructura priorizada, consistente y aplicable.
3. Desarrollar un programa de despliegue del plan de innovación dotado de una planificación temporal detallada.
4. Diseñar un sistema de información, seguimiento y evaluación del impacto del plan basado en la percepción ciudadana y en la medición objetiva de los resultados que posibilite la mejora continua.



Las Áreas preferentes de innovación (perspectiva de visión) son:

1. Sostenibilidad y eficiencia de la ciudad
2. Ciudadanos innovadores: participación y asociacionismo
3. Relación con el ciudadano: comunicación e información
4. Logroño ciudad diferente: identidad y marca
5. Desarrollo económico: emprendimiento y nuevas oportunidades
6. Administración innovadora: agilidad y eficiencia
7. Ciudad amable: infraestructuras y apertura al mundo
8. Servicios digitales: procedimientos, educación y conectividad
9. Calles para el ciudadano: ruidos, aire, movilidad y aparcamiento
10. Seguridad digital: cámaras e iluminación
11. Innovación social: implicación ciudadana e interacción con administración
12. Simplificación del mapa de servicios: empatía y lenguaje

La línea estratégica de Administración innovadora se despliega en los siguientes planes de actuación:

- **Plan 1.1.** Evolución del mapa de servicios
- **Plan 1.2.** Servicios digitales
- **Plan 1.3.** Reingeniería de procesos
- **Plan 1.4.** Colaboración inter-administraciones
- **Plan 1.5.** Competencias profesionales en innovación y gestión del conocimiento
- **Plan 1.6.** Smart City

La evaluación del impacto de los planes de actuación se ve pueden ver en los gráficos que acompañan el Plan¹⁷.

4.1.2 Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes, Madrid¹⁸.

El Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes, que está en la zona media-inferior del listado de instituciones

17. http://www.xn--logroo-0wa.es/wps/portal/web/inicio/unidadesMunicipales/empleoComercio/planInnovacion/!ut/p/c5//?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/web_es/logrono/unidadesMunicipales/empleoComercio/planInnovacion/Plan-de-Innovacion-de-la-Ciudad-de-Logrono-PIL

18. Rodrigo Martín Castaño, Jefe de Servicio de RRHH y Organización, a los efectos de este epígrafe, nos aporta un informe que prácticamente se cita aquí en su literalidad. Además aporta comentarios de interés sobre la contestación del cuestionario que se recogen en el Anexo 6.



colaboradoras en el estudio, y que obtuvo menos de 30 puntos, viene realizando esfuerzos para incorporar metodologías, prácticas y proyectos innovadores. Desde su Sección de Organización y Calidad, se han desarrollado numerosos proyectos transversales y departamentales en esta línea.

Los proyectos lanzados en los últimos dos años que incluyen la perspectiva de la innovación han sido:

1. La creación de un Grupo de Servicios Municipales por la Excelencia, que integran los Servicios que han apostado por el modelo EFQM desde hace años y que de una forma innovadora han constituido una estructura de gestión de la innovación y la mejora continua dentro del Ayuntamiento, con un carácter abierto y escalable de forma que puedan incorporarse otros servicios a medida que adopten el modelo, hasta conseguir la totalidad de la organización.
2. La creación de un espacio virtual de colaboración y gestión del conocimiento entre todos los empleados y empleadas del Ayuntamiento: “Campus e Innovación”.
Con los objetivos de:

Dar respuesta a los desafíos y oportunidades del mundo actual y responder a los retos de una sociedad que nos demanda mayores dosis de eficiencia, a través de la innovación como elemento competitivo esencial;

Dotarse de una central de innovación para los compañeros y compañeras en el Ayuntamiento en red, sin jerarquías;

Facilitar la participación, la coordinación y el intercambio de conocimiento de los/las empleados/as públicos/as municipales en las comunidades, proyectos y redes internas que sean de su interés.

Innovación aportada: Reducir el número de reuniones de coordinación entre los grupos formales e informales, facilitar el intercambio de documentos y conocimiento en un grupo sin multiplicar las copias electrónicas a través del correo, realizar una comunicación eficiente a los miembros de un equipo, fomentar la colaboración no jerárquica y la creación de espacios entre los intraemprendedores separados geográficamente.



Como puede verse una estrategia ligera y común que contempla los dos tipos de proyectos sectorial y transversal, pero que contienen métricas comunes y que, aunque de una forma muy germinal ya empiezan a aportar resultados tangibles. Incluso el 2º proyecto fue objeto de interés por parte de FEMP e incluido en una publicación de 2019 sobre la innovación en el ámbito local.

En 2016 también el Ayuntamiento dentro de su estrategia abordó una evaluación de toda la organización usando el modelo EVAM (AEVAL) que permitió desarrollar un avance conjunto de la madurez de la organización, mediante un mapa de grupos de interés, una relación de procesos y empezar a trabajar en indicadores compartidos.

El Ayuntamiento es consciente de que el contraste de toda la organización municipal tal y como se plantea en el cuestionario que estamos produciendo, arrojaría un resultado discreto, puesto que las actuaciones en esta materia son muy concretas debido a la verticalidad de los proyectos (Grupo de Servicios Municipales Excelentes) y al carácter de piloto (Campus e Innovación).

Los resultados obtenidos tras la evaluación ya han sido utilizados para reelaborar la estrategia de gestión de la innovación del Ayuntamiento, de cara a afrontar el próximo mandato municipal 2019-2022.

4.1.3 Características comunes en las estrategias de innovación

Por los comentarios informales que se recogieron en la jornada en la que se celebró el taller de Alicante, que están en línea con lo que se ha recogido con mayor formalidad y más detalle en los casos de Logroño y San Sebastián de los Reyes, se puede decir que:

- a. el tamaño de la organización no influye decisivamente en el impulso a la innovación
- b. que en la medida de que existe una organización supra-municipal que actúa como tractor es más fácil encontrar posibilidades de actuaciones en esa dirección y
- c. que a falta de un liderazgo institucional se encuentran iniciativas de líderes intermedios que fomentan



iniciativas de innovación que configuran actuaciones a nivel de proyecto.

4.2 MODELO DEFINITIVO

El modelo definitivo estará integrado por los **cinco bloques** que lo estructuran, los 25 ítems descritos, con indicación del **modo de puntuar**, por un lado, y por otro constará de una **breve contextualización**, un agradecimiento a las entidades y personas que han colaborado y a los gobiernos locales que han participado en la fase de evaluaciones y una indicación de las **evidencias tipo**¹⁹.

5. CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

El trabajo ha sido desarrollado por el equipo del proyecto y gracias a la colaboración de más de 80 personas en el proceso participativo y más de 20 gobiernos locales en el proceso de evaluación, un modelo sencillo de utilizar y de muy alta aceptación por los posibles interesados, tal como se ha podido comprobar en las presentaciones a expertos y técnicos en las entrevistas personales y los foros mencionados.

El equipo de gestión del proyecto ha identificado varias oportunidades de desarrollo posterior, entre las que se encuentran las siguientes:

- Internalización del modelo —mediante validación o adaptación y la posible colaboración de los organismos que han desarrollado las experiencias que se han citado— en América Latina, a través de la fundación NOVAGOB y el CLAD.
- Generar un mooc para favorecer el conocimiento del modelo y formar a personas de las Administraciones públicas para la auto evaluación y/o la evaluación externa.
- Generar un espacio web para publicar los resultados de las evaluaciones, y la indicación de si es una

19. Ver ejemplo en Anexo 5



autoevaluación o una evaluación externa e independiente, y así facilitar el *benchmarking*.

- Trabajar en otros modelos similares, como uno específico para empresas y fundaciones públicas.

REFERENCIAS

- <http://cotec.es/proyecto/metricas-indicadores-innovacion-no-tecnologica/>
- <https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/about/>
- <http://archive.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>
- <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:18091:ed-1:v1:es:fn:3>
- <https://portal.aenormas.aenor.com/revista/pdf/may16/22may16.pdf>
- <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/une-166000>
- <https://www.youtube.com/watch?v=R6dIJvNncCE&feature=youtu.be>
- <http://femp.femp.es/files/3580-1935-fichero/INNOVACION%20PUBLICA%20EN%20EL%20%81MBITO%20LOCAL.pdf>
- <https://ws168.juntadeandalucia.es/iaap/guiainnovacion/>



ANEXOS

ANEXO 1. POSICIONAMIENTO OPSI

En un documento del Observatorio de Innovación del Sector Público (OPSI) de la OCDE [<https://oecd-opsi.org/>], vemos que hay un posicionamiento claro sobre la vinculación entre innovación y sector público:

- Los gobiernos deberían innovar para servir mejor a las personas.
- Los gobiernos ya están innovando, pero hay más por hacer.
- Las características de la innovación dificultan su incorporación como práctica.
- Se requiere un enfoque más participado, maduro y enfocado.
- Un enfoque enfocado debe reflejar los desafíos que enfrenta el gobierno
- Se necesita un enfoque multifacético, poliédrico, para la innovación.
- Apoyar un enfoque que mantenga la diversidad de capacidades, de estrategias...
- La preparación para la innovación, para innovar hoy y mañana, demuestra la madurez y la capacidad de recuperación del sistema.



ANEXO 2. Borrador declaración OCDE sobre innovación del Sector Público

Proyecto de Declaración de la OCDE sobre la Innovación del Sector Público

NOSOTROS, MINISTROS Y REPRESENTANTES DE:

[lista de adherentes]

RECONOCIENDO QUE:

1. Los gobiernos operan en contextos cada vez más inciertos y cambiantes, y necesitan tratar con una gama de problemas complejos y rutinarios;
2. En un contexto incierto y cambiante, no se puede asumir que las estructuras existentes, los procesos e intervenciones siguen siendo los más apropiados o efectivos en todas las circunstancias;
3. Los gobiernos necesitan múltiples estrategias para enfrentar diversos desafíos, de los cuales la innovación debe ser uno
4. Las opciones innovadoras deben desarrollarse y evaluarse de manera continua, consistente y confiable, para estar preparados para los desafíos esperados e inesperados;
5. Para desarrollar opciones innovadoras, los gobiernos deben adoptar un enfoque de cartera diversa para la innovación;
6. Un enfoque eficaz de cartera diversa para la innovación reconoce y aprecia que la innovación es multifacética, con cada faceta representando un tipo diferente de innovación.
7. Si bien la actividad en cualquier faceta puede dar resultados positivos o soluciones *ad hoc* adecuadas, la confianza o la confianza exclusiva en una sola faceta no preparará al gobierno para cumplir eficazmente;
8. Es poco probable que el nivel de actividad de innovación que suceda por defecto sea suficiente o sostenido sin confrontar los sesgos sistémicos del sector público hacia el mantenimiento, y replicando el statu quo;
9. La innovación se desarrollada mejor con un enfoque deliberado —consensuado, afinado...—, sistémico y multifacético, incluyendo apoyo, recursos y liderazgo político y de los funcionarios públicos.

(...)



ANEXO 3. REFERENCIA AL CAF

Los siete grandes apartados que configuran este subcriterio son:

1. Crear y desarrollar una **nueva cultura para la innovación** a través de la formación, el *benchlearning* y la creación de laboratorios del conocimiento.
2. Monitorización sistemática de los **indicadores internos** para el cambio y de la demanda externa en innovación y cambio.
3. Debatir sobre la **innovación y la modernización planificada** y su implementación con los grupos de interés relevantes.
4. Asegurar la implantación de un sistema eficiente de gestión del cambio. (Por ejemplo: gestión por proyecto, *benchmarking*, *benchlearning*, proyectos piloto, monitorización, informes de progreso, implementación del PDCA, etc.)
5. Asegurar la disponibilidad de los **recursos** necesarios para la implementación de los cambios planificados.
6. Equilibrio entre un **enfoque** para el cambio de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba
7. Promover el uso de herramientas de **administración electrónica** para aumentar la **eficacia** de la prestación de servicios y para mejorar la transparencia y la interacción entre la organización y los ciudadanos/clientes.



ANEXO 4. MODELO DE EVALUACIÓN CON TABLA DE PUNTUACIÓN

La institución...	0	1	2	3	4
1. Planificación de la innovación					
El gobierno local...	0	1	2	3	4
1 Define un sistema eficiente y sistemático de gestión del cambio, desde la lógica de la identificación de retos, oportunidades, planes y/ o programas y resultados.					
2 Asegura la disponibilidad de los recursos necesarios, esquema de responsabilidades, presupuestos, marcos normativos, ambiente de trabajo, personas... - para la implementación de los cambios planificados.					
3 Las personas que lideran la organización expresan su compromiso con el sistema de gestión de la innovación.					
4 Se vinculan los retos de innovación con la estrategia de la organización.					
TOTAL BLOQUE P1 (máximo 16 puntos)					
2. Escucha, investigación, análisis.					
El gobierno local...	0	1	2	3	4
5 Realiza estudios de prospectiva, escucha a sus grupos de interés y analiza sus capacidades presentes y futuras, en general y respecto a la gestión de la innovación.					
6 Fomenta el debate sobre la innovación y la modernización planificadas y su implementación con los grupos de interés relevantes.					
7 Analiza otros casos de éxito y buenas prácticas y redefine y actualiza los recursos necesarios- presupuestos, marcos normativos, ambiente de trabajo personas... -.					
8 Constituye un ecosistema de innovación compuesto por servidores públicos, academia, ciudadanía, sector privado y organizaciones sociales.					
9 Existe un sistema de valores – como la ética de lo público, el riesgo responsable, la tolerancia al fracaso... – y de la gestión del conocimiento.					
TOTAL BLOQUE P2 (máximo 20 puntos)					



3. Desarrollo.		0	1	2	3	4
El gobierno local...						
10	Asegura la implantación del sistema eficiente de gestión del cambio, desarrollando la planificación.					
11	2. Dispone de un conjunto de modelos de proceso - con las 4 fases de ideación, afinamiento de la idea al proyecto, desarrollo del proyecto y test y lanzamiento de la innovación - que identifica la secuencia de sus actividades, sus criterios y métodos, e incluye la aportación de ideas, tanto internas como externas.					
12	Crea y desarrolla una nueva cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.					
13	Comunica la importancia de la innovación a la organización.					
14	Promueve el uso de herramientas de Administración inteligente y cada vez con mejor tecnología y más automatizada.					
15	Desarrolla innovaciones mediante la creatividad, la co-creación, la experimentación y el ensayo-error en entornos controlados antes de su implementación, con el objeto de reducir los costes e incertidumbre y comparte con la sociedad los desarrollos logrados.					
16	Desarrolla ecosistemas de innovación abierta para incluir el talento externo, en los que se trabaja con una lógica en red (redarquía) basada en la colaboración, la flexibilidad y la horizontalidad.					
TOTAL BLOQUE D (máximo 28 puntos)						
4. Control, seguimiento, medición.		0	1	2	3	4
El gobierno local...						
17	Monitoriza de una manera sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa en innovación y cambio.					
18	Dispone de sistemas de observación de la innovación y de vigilancia y previsión tecnológica, técnicas de creatividad y el análisis interno y externo.					
19	Los métodos de seguimiento y evaluación, de los que dispone, permiten evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la innovación.					
20	Mide el porcentaje de servicios que han sido innovados en los últimos años y la colaboración transversal entre departamentos.					
21	En los procesos de la evaluación de competencias directivas se incluye la de la competencia innovadora.					
TOTAL BLOQUE C (máximo 20 puntos)						



5. Aprendizaje para el impulso de un nuevo ciclo.					
El gobierno local...					
	0	1	2	3	4
22	Revisa el funcionamiento del sistema de innovación.				
23	Redefine las fases del proceso de innovación que llevarán a los resultados deseados, desde el diseño básico hasta la evaluación de los resultados.				
24	Realiza actividades de aprendizaje —incluyendo el aprendizaje desde los errores—, que servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica nuevas transformaciones.				
25	Rinde cuentas sobre la política de innovación.				
TOTAL BLOQUE A (máximo 16 puntos)					
TOTAL GENERAL (máximo 100 puntos)					



ANEXO 5. EJEMPLO DE EVIDENCIAS TIPO.

1. PLANIFICACIÓN DE LA INNOVACIÓN

<p>1 Define un sistema eficiente y sistemático de gestión del cambio, desde la lógica de la identificación de retos, oportunidades, planes y/ o programas y resultados.</p>	<p>Registros de la existencia de actividades y documentos de planificación en el que se incluyan los retos —objetivos estratégicos, metas, propósitos...—, oportunidades, planes y/ o programas y resultados esperados, etc. de la organización, en relación con la innovación.</p>
<p>2 Asegura la disponibilidad de los recursos necesarios, esquema de responsabilidades, presupuestos, marcos normativos, ambiente de trabajo, personas... para la implementación de los cambios planificados.</p>	<p>Registros en los que se puedan comprobar las partidas económicas asignadas, las personas adscritas directa o indirectamente a la innovación, el personal colaborador con la innovación de un modo estable, las decisiones o estructuras de responsabilidad sobre innovación, las normas, instrucciones, recomendaciones...relacionadas con la innovación</p>
<p>3 Las personas que lideran la organización expresan su compromiso con el sistema de gestión de la innovación.</p>	<p>Registros de actividades de participación interna —declaraciones, reuniones, comités, actos...— y externa —jornadas técnicas, congresos...— de la dirección sobre innovación</p>
<p>4 Se vinculan los retos de innovación con la estrategia de la organización.</p>	<p>Registros de la inclusión de la planificación sobre innovación en la planificación general de la organización.</p>

2. ESCUCHA, INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS.

<p>5 Realiza estudios de prospectiva, escucha a sus grupos de interés y analiza sus capacidades presentes y futuras, en general y respecto a la gestión de la innovación.</p>	<p>Registros sobre estudios sobre prospectiva y actividades de escucha de la voz de la ciudadanía, grupos de interés, etc. en general y sobre asuntos de la esfera de la innovación en concreto; análisis sobre capacidades presentes y futuras de las personas, los sistemas, etc. de la organización.</p>
<p>6 Fomenta el debate sobre la innovación y la modernización planificadas y su implementación con los grupos de interés relevantes.</p>	<p>Registros sobre los espacios para el debate con los grupos de interés relevantes sobre la innovación y la modernización planificadas y/o su implementación</p>



7	Analiza otros casos de éxito y buenas prácticas y redefine y actualiza los recursos necesarios —presupuestos, marcos normativos, ambiente de trabajo personas...—.	Registros sobre los mecanismos y el análisis de otros casos de éxito y buenas prácticas de gestión y en innovación, sobre la redefinición y actualización de los recursos necesarios —presupuestos, marcos normativos, ambiente de trabajo personas...— para su implementación.
8	Constituye un ecosistema de innovación compuesto por servidores públicos, academia, ciudadanía, sector privado y organizaciones sociales.	Registros sobre la constitución y el funcionamiento de los espacios y recursos necesarios para que servidores públicos, academia, ciudadanía, sector privado y organizaciones sociales puedan interactuar para promover la innovación.
9	Existe un sistema de valores —como la ética de lo público, el riesgo responsable, la tolerancia al fracaso...— y de la gestión del conocimiento.	Registros —como códigos, recomendaciones, etc. sobre el sistema de valores que incluyan la ética de lo público, el riesgo responsable, la tolerancia al fracaso...— y registros sobre la planificación, el impulso, resultados, de la gestión del conocimiento.

3. DESARROLLO.

10	Asegura la implantación del sistema eficiente de gestión del cambio, desarrollando la planificación.	Registros sobre reuniones de seguimiento de los planificado, informes de evolución, etc.
11	Dispone de un conjunto de modelos de proceso —con las 4 fases de ideación, afinamiento de la idea al proyecto, desarrollo del proyecto y test y lanzamiento de la innovación— que identifica la secuencia de sus actividades, sus criterios y métodos, e incluye la aportación de ideas, tanto internas como externas.	Registros sobre la existencia de procesos y procedimientos relativos a las fases de gestión de la innovación con sus diferentes características.
12	Crea y desarrolla una nueva cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.	Registros sobre actividades de formación y el funcionamiento de laboratorios del conocimiento
13	Comunica la importancia de la innovación a la organización.	Registros sobre las actividades de comunicación en sus diversas facetas.
14	Promueve el uso de herramientas de Administración inteligente y cada vez con mejor tecnología y más automatizada.	Registros sobre el uso de las herramientas de e-Administración y de i-Administración —uso de NNTT, TICs, Big Data, IOT...— para la innovación.



15	Desarrolla innovaciones mediante la creatividad, la co-creación, la experimentación y el ensayo-error en entornos controlados antes de su implementación, con el objeto de reducir los costes e incertidumbre y comparte con la sociedad los desarrollos logrados.	Registros sobre la participación de personas internas y externas en procesos de creación, de realización de ensayos y utilización de prototipos, de su publicación...
16	Desarrolla ecosistemas de innovación abierta para incluir el talento externo, en los que se trabaja con una lógica en red (redarquía) basada en la colaboración, la flexibilidad y la horizontalidad.	Registros sobre el funcionamiento de sistemas de inclusión del talento externo y/o de la existencia de redes con atributos de colaboración, flexibilidad y horizontalidad, a esos efectos.
4. CONTROL, SEGUIMIENTO, MEDICIÓN.		
17	Monitoriza de una manera sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa en innovación y cambio.	Registros sobre la existencia de sistemas de gestión de indicadores propios para el cambio y de la demanda externa en innovación y cambio.
18	Dispone de sistemas de observación de la innovación y de vigilancia y previsión tecnológica, técnicas de creatividad y el análisis interno y externo.	Registros sobre la existencia de sistemas de observación de la innovación y de vigilancia y previsión tecnológica, técnicas de creatividad y el análisis interno y externo.
19	Tiene determinados los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según sea aplicable, para evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la innovación, con los indicadores oportunos.	Registros sobre la existencia de métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, para evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la innovación, con los indicadores oportunos.
20	Mide el porcentaje de servicios que han sido innovados en los últimos años y la colaboración transversal entre departamentos.	Registros sobre la existencia de la actividad de cálculo de servicios que han sido innovados en los últimos años y la colaboración transversal entre departamentos.
21	En los procesos de la evaluación de competencias directivas se incluye la de la competencia innovadora.	Registros sobre la presencia de la competencia innovadora en los procesos de la evaluación de competencias directivas.
5. APRENDIZAJE PARA EL IMPULSO DE UN NUEVO CICLO.		
22	Revisa el funcionamiento del sistema de innovación.	Registros sobre actividades de revisión del funcionamiento del sistema de innovación.
23	Redefine las fases del proceso de innovación que llevarán a los resultados deseados, desde el diseño básico hasta la evaluación de los resultados.	Registros sobre actividades de redefinición de las fases del proceso de innovación.



24	Realiza actividades de aprendizaje — incluyendo el aprendizaje desde los errores—, que servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica nuevas transformaciones.	Registros sobre la realización de actividades de aprendizaje — incluyendo el aprendizaje desde los errores—, que sirvan para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica nuevas transformaciones.
25	Rinde cuentas sobre la política de innovación.	Registros sobre la realización de actividades de rendición de cuentas sobre la política de innovación.



ANEXO 6. CUESTIONARIO, CUMPLIMENTADO Y COMENTADO, DE SAN SEBASTIÁN DE LOS REYES²⁰

“De acuerdo con las instrucciones del cuestionario se ha puntuado con el siguiente baremo:

- **0** cuando no se haya comenzado ninguna actividad
- **1** cuando el aspecto se encuentre en un momento inicial —de análisis, ideación...—,
- **2** cuando se encuentre en un momento de elaboración, de implementación,
- **3** cuando se encuentre en un momento de plena actividad —se encuentre en funcionamiento, se disponga de datos en un ciclo temporal medio...— y
- **4** cuando se está en un momento de madurez —se encuentra en plena redefinición, se ha compartido mediante *papers*, congresos, talleres, conferencias, etc—.

Pero contemplando la organización en su totalidad, cuando las evidencias son a nivel departamental no se han contabilizado, aunque se anotan para futuras comparaciones.”

20. Facilitado por Rodrigo Martín Castaño, Jefe de Servicio de RRHH y Organización del Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes



LA INSTITUCIÓN...	0	1	2	3	4	
P1	0	1	2	3	4	Evidencias
1 Define un sistema eficiente y sistemático de gestión del cambio, desde la lógica de la identificación de retos, oportunidades, planes y/ o programas y resultados.	x					No hay
2 Asegura la disponibilidad de los recursos necesarios, esquema de responsabilidades, presupuestos, marcos normativos, ambiente de trabajo, personas... —para la implementación de los cambios planificados.	x					No hay
3 La Dirección demuestra liderazgo y compromiso en relación con el sistema de gestión de la innovación.						A nivel global no hay, la dirección política de Organización y Calidad sí está sensibilizada. La evidencia es la aprobación de las actuaciones realizadas.
4 Se vinculan los retos de innovación con la estrategia de la organización.	x					No hay una estrategia definida del Ayuntamiento.
TOTAL BLOQUE P1 (máximo 16 puntos)	0					
P2	0	1	2	3	4	Evidencias
5 Realiza estudios de prospectiva, escucha a sus grupos de interés y analiza sus capacidades presentes y futuras, en general y respecto a la gestión de la innovación.	x					No hay establecido un sistema de escucha general aunque están identificados los grupos de interés en todos los Servicios Los dptos. del GSM sí que lo tienen.
6 Fomenta el debate sobre la innovación y la modernización planificadas y su implementación con los grupos de interés relevantes.	x					Existe debate interno pero no hay planificación.
7 Analiza otros casos de éxito y buenas prácticas y redefine y actualiza los recursos necesarios —presupuestos, marcos normativos, ambiente de trabajo personas...—.		x				Asistencia a foros y congresos de innovación como CNIS y Novagob. Se elabora anualmente el presupuesto de Organización y Calidad. Se actualiza el marco normativo (Normas de funcionamiento de “Innovatium”) cuando ha sido necesario. (1 vez en dos años)



8	Constituye un ecosistema de innovación compuesto por servidores públicos, academia, ciudadanía, sector privado y organizaciones sociales.			x					La plataforma de Campus e innovación ya incluye espacios colaborativos que incluyen: expertos externos, personal municipal, delegados sindicales.
9	Existe un sistema de valores – como la ética de lo público, el riesgo responsable, la tolerancia al fracaso... – y de la gestión del conocimiento.			x					Existe un código ético adoptado por los concejales del equipo de gobierno y se ha elaborado la misión, visión y valores del ayuntamiento en un grupo de trabajo abierto en el que han participado personal de todas las escalas.
TOTAL BLOQUE P2 (máximo 20 puntos)		4							
D		0	1	2	3	4			
10	Asegura la implantación del sistema eficiente de gestión del cambio, desarrollando la planificación.	x							No hay
11	2. Dispone de un conjunto de modelos de proceso - con las 4 fases de ideación, afinamiento de la idea al proyecto, desarrollo del proyecto y test y lanzamiento de la innovación - que identifica la secuencia de sus actividades, sus criterios y métodos, e incluye la aportación de ideas, tanto internas como externas.			x					Se ha publicado en las normas de funcionamiento de la plataforma una metodología ligera para implementar espacios de innovación abierta y sin filtros burocráticos.
12	Crea y desarrolla una nueva cultura para la innovación a través de la formación, el benchlearning y la creación de laboratorios del conocimiento.				x				Se han dinamizado los primeros espacios colaborativos, para crear esa cultura. Se está diseñando una evaluación de impacto. Se está alimentando continuamente el espacio de conocimiento en RGPD y RRHH.
13	Comunica la importancia de la innovación a la organización.			x					Se ha presentado la plataforma a toda la organización con sesiones con los interlocutores de calidad y los delegados sindicales. Se ha dado de alta a toda la plantilla en la plataforma.



14	Promueve el uso de herramientas de Administración inteligente y cada vez con mejor tecnología y más automatizada.			x			Existe un Plan de Administración electrónica, y existen más de diez proyectos simultáneos de implementación de tecnología aplicada a los procesos de trabajo. La automatización es uno de los elementos considerados.
15	7. Desarrolla innovaciones mediante la creatividad, la co-creación, la experimentación y el ensayo-error en entornos controlados antes de su implementación, con el objeto de reducir los costes e incertidumbre y comparte con la sociedad los desarrollos logrados.			x			Se han desarrollado premios de buenas prácticas en dos ocasiones, en ambos la innovación social y la responsabilidad social eran parte de los criterios de valoración.
16	8. Desarrolla ecosistemas de innovación abierta para incluir el talento externo, en los que se trabaja con una lógica en red (redarquía) basada en la colaboración, la flexibilidad y la horizontalidad.	x					No hay en este momento planificado incorporar personal ajeno al ayuntamiento salvo en equipos de trabajo que ya funcionaban de forma presencial.
TOTAL BLOQUE D (máximo 28 puntos)		7					
C		0	1	2	3	4	
17	Monitoriza de una manera sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa en innovación y cambio.			x			Se miden indicadores económicos e indicadores de Contratación, indicadores de Quejas y Sugerencias e indicadores del cuadro de mando del GSM.
18	Dispone de sistemas de observación de la innovación y de vigilancia y previsión tecnológica, técnicas de creatividad y el análisis interno y externo.	x					No hay
19	Tiene determinados los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según sea aplicable, para evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la innovación, con los indicadores oportunos.	x					No hay
20	Mide el porcentaje de servicios que han sido innovados en los últimos años y la colaboración transversal entre departamentos.		x				Es uno de los indicadores que disponemos en el Cuadro de Mando.



21	En los procesos de la evaluación de competencias directivas se incluye la de la competencia innovadora.	x					No hay un modelo de competencias directivas.
TOTAL BLOQUE C (máximo 20 puntos)		3					
A		0	1	2	3	4	
22	Revisa el funcionamiento del sistema de innovación.	x					No se revisa.
23	Redefine las fases del proceso de innovación que llevarán a los resultados deseados, desde el diseño básico hasta la evaluación de los resultados.	x					No está definido el proceso de innovación.
24	Realiza actividades de aprendizaje —incluyendo el aprendizaje desde los errores—, que servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica nuevas transformaciones.			x			El plan de formación continua ha incluido en numerosas ocasiones acciones formativas con las competencias indicadas.
25	Rinde cuentas sobre la política de innovación.	x					
TOTAL BLOQUE A (máximo 16 puntos)		2					
TOTAL GENERAL (máximo 100 puntos)		16					

