



Metodologías para la innovación.  
¿Por qué un sistema de gestión  
para la innovación?  
El modelo InnovaGloc:  
origen, estructura  
y contenido.

Fernando Monar

---

Teoría y práctica de  
la innovación pública  
en el mundo local: claves para su desarrollo y  
modelos precisos para implantarla.



# Presentación del profesor



Fernando Monar es Master en Planificación y Dirección de la Calidad (UOC) y Experto Universitario en Evaluación de Políticas Públicas (UCM). Anteriormente hizo un doctorado (UCM) con una tesis sobre empresa pública audiovisual.

Ha sido funcionario de la Administración General del Estado y de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, de sus cuerpos de titulados superiores.

Es directivo público profesional certificado por el CERPER.

Ha sido Director de Calidad y Atención a la Ciudadanía del Govern de les Illes Balears, Director de Organización y Calidad del Ayto. de Calvià, Director del Plan de Modernización del Consell de Mallorca, y Director de dos proyectos en los Planes de Modernización de la AGE, desde su puesto de Subdirector general del ministerio del Interior, en los 90.

Ha sido director de la Escuela Balear de Administración Pública en la que dirigió un retador plan de innovación.

Ha colaborado como profesor en los másteres de liderazgo del INAP, de la EOI y de la UIB, y en los programas de formación de directivos de la FEMP, la EBAP y diversas instituciones públicas. Ha realizado formación y consultoría en Argentina, Paraguay, Uruguay y EEUU. Es presidente de la Asociación de Dirección Pública Profesional, de España

Ha dirigido el "proyecto para la estandarización y evaluación de la innovación de gobiernos locales", seleccionado por el Programa COTEC de Innovación Abierta, 2017, cuyo modelo, "InnovaGloc" es la referencia del premio de la FEMP.

# 2013, sin duda el mejor año de la Historia de la Humanidad

Lo recogía el "[Human Development Report 2013](#)" de la ONU, y el "[World Health Statistics](#)" de la OMS, cuyos datos reflejan exhaustivamente la marcha general de los indicadores más importantes del desarrollo en campos como la **situación geopolítica mundial, la salud o la integración socioeconómica** de los 194 países que componen estas organizaciones.

# 73

La esperanza de vida de cualquier persona nacida en 2013 es la mayor de toda la Historia. Estadísticamente la esperanza de vida mundial se coloca ya en los **73 años** (*frente a los 68 del año 1990 y los [70.5 del año 2011!!](#)*) En [España la esperanza de vida alcanza ya los 82.33 años](#).



Los informes de ONU y OMS coinciden en esa tendencia al alza con los [datos del Banco Mundial](#).

# Con una importante aportación de lo público

- El Estado emprendedor: Mitos del sector público frente al privado
- por Mariana Mazzucato



**De lo lineal a  
lo circular,  
de lo  
analógico a  
lo digital, de  
lo material a  
lo intangible**

<https://www.youtube.com/watch?v=Lc4-2cVKxp0&feature=youtu.be>

<https://www.youtube.com/watch?v=htAnVeMtrr8&feature=youtu.be>

<https://www.youtube.com/watch?v=wGbLj3-Apyg&feature=youtu.be>

COTEC.

# Digitalizar/desmateralizar / desmonetizar / democratizar



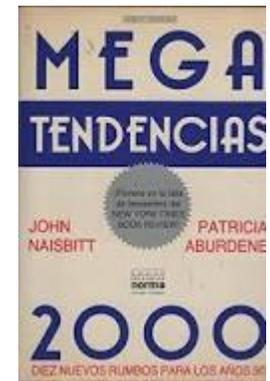
Nuestros cerebros están hechos de un modo lineal. Llevamos 300.000 años pensando de un modo lineal. Pero **ahora vemos que suceden cosas que son exponenciales y no las entendemos muy bien. Cuando algo es disruptivo, aunque te cuenten que es pasado, se guarda en el cajón mental del futuro.**

De igual modo, nos hemos ido acostumbrando a las tecnologías lineales o incrementales Pero las exponenciales – que son algo contra intuitivo – nos cuestan mas. **No nos fiamos de ellas.**

Al tiempo, usamos con naturalidad whatsapp, el GPS, etc.

John Naisbitt

“Los mas apasionantes avances revolucionarios del siglo XXI no ocurrirán por la tecnología, sino **por un concepto expansivo de aquello que implica ser humano**”



- La gestión de ese cambio, desde una mirada estratégica e innovando, nos permitirá profundizar en el progreso o, **en caso contrario, sumirnos en el desconcierto, intentando reparar situaciones que se imponen de hecho.**



# El cambio que se está produciendo no es sólo tecnológico



Frederic Laloux en su libro **“Reinventando las Organizaciones”**, como resultado de una investigación que realizó a nivel mundial, afirma:



**Hay un nuevo modelo organizativo que está emergiendo.** Son organizaciones que nos permiten manifestar al máximo nuestro potencial humano, están llenas de vida, y de significado. Las organizaciones TEAL – así se denominan - **utilizan la metáfora del organismo viviente** (ecosistema), buscan trasladar los principios de la naturaleza a las empresas, son organizaciones con su propia energía, su propia identidad, su propio potencial creativo y un sentido del rumbo..

# Reinventando las Organizaciones Ámbar (2 de 5)



Descripción:  
Funciones altamente formales de una pirámide jerárquica. Mando y control (qué y cómo) de arriba abajo.  
Se valora sobre todo la estabilidad a través de procesos rigurosos. El futuro es una repetición del pasado.

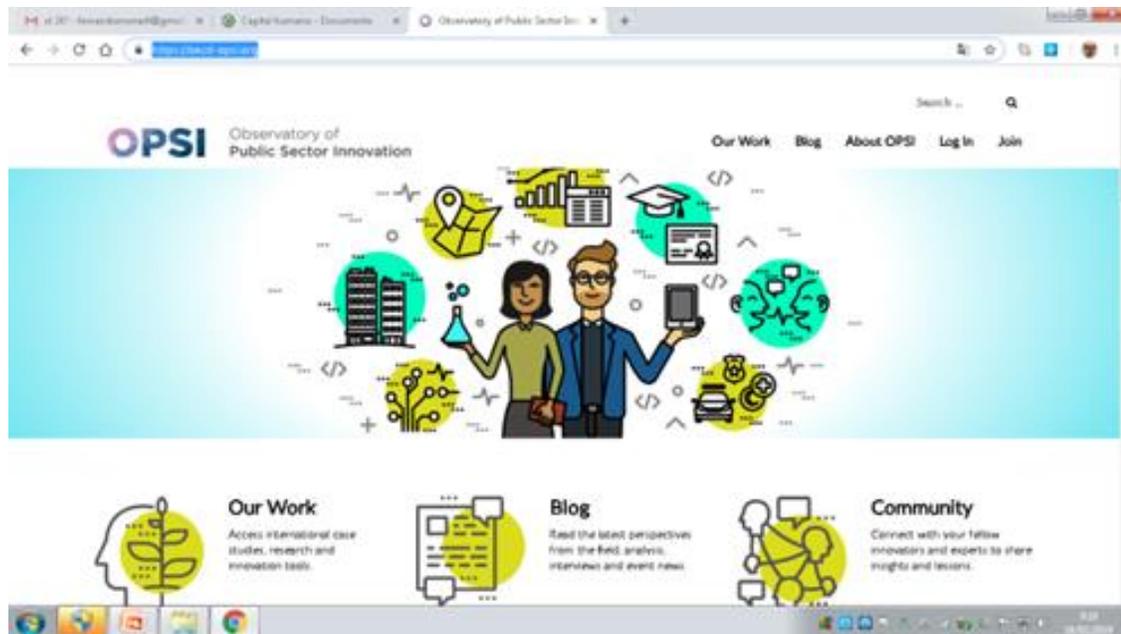


Ejemplos: La iglesia.  
Fuerzas Armadas.  
Administración pública.  
Avances: Funciones formales, roles - jerarquías - estables y escalables). Procesos (perspectivas a largo plazo).

# Naranjas

| descripción   | ejemplos   | avances   |
|---|--|---|
| <p>La innovación es clave para mantenerse a la cabeza. Gestión por objetivos (mando y control sobre el qué; libertad en el cómo). Predecir y controlar.</p> | <p>Empresas <b>multinacionales</b>.<br/>Escuelas privadas concertadas.</p> | <p>Innovación.<br/>Responsabilidad.<br/>Meritocracia.</p> |

# InnovaGLoc, una iniciativa alineada con el OPSI...



El **Observatorio de Innovación del Sector Público (OPSI)** es un foro mundial para la innovación del sector público. OPSI trabaja con los gobiernos para comprender y **fomentar nuevos enfoques para abordar los complejos problemas de la sociedad al empoderar a los servidores públicos con nuevos conocimientos, herramientas y conexiones** para ayudarlos a explorar nuevas posibilidades. Desde 2013 trabajan en objetivos de desarrollo sostenible (ODS), impacto de la tecnología transformadora, sistemas de innovación del sector público y habilidades, procesos y métodos de innovación. Tienen la vocación de conectar a innovadores de todo el mundo y asesorar directamente a los líderes de la innovación del sector público en los países miembros de la **OCDE** y más allá.

# ...de la OCDE que propone una declaración de gobiernos...

- Proyecto de Declaración de la OCDE sobre la Innovación del Sector Público
- NOSOTROS, MINISTROS Y REPRESENTANTES DE:
- [lista de adherentes]
- RECONOCIENDO QUE:
- **4. Las opciones innovadoras deben desarrollarse y evaluarse de manera continua, consistente y confiable, para estar preparados para los desafíos esperados e inesperados;**

**DECLARATE  
TO INNOVATE**

[opsi@oecd.org](mailto:opsi@oecd.org)

# En la presentación final...

- La Declaración sobre Innovación en el Sector Público. OECD/LEGAL/0450. Documento aprobado el 22/05/2019, contiene que:
- 3. Los gobiernos y sus organizaciones del sector público operan en **contextos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos** y deben enfrentar una **variedad de desafíos**, como la transformación digital, la pobreza energética, la degradación ambiental, el cambio climático y la desigualdad.
- 4. En ese contexto, **no se puede suponer que las estructuras, procesos e intervenciones existentes siguen siendo los medios más apropiados o efectivos** para que el sector público logre su propósito y satisfaga las necesidades y expectativas de los ciudadanos;
- 5. **Innovar, implementar algo nuevo para un contexto con el objetivo de generar impacto, es una estrategia proactiva** que los gobiernos pueden utilizar para responder, adaptarse y prepararse para este contexto.

# Y en DECLARAMOS...

...nuestro fuerte compromiso en:

A. Adoptar y mejorar la innovación en el sector público

B. Alentar y equipar a todos los servidores públicos para innovar

C. Cultivar nuevas asociaciones e involucrar a diferentes voces

D. Apoyar la exploración, la iteración y las pruebas

E. Difundir lecciones y compartir prácticas

Nos esforzaremos por:

I. **Compartir** sistemáticamente el **aprendizaje** que surja de la actividad de innovación (incluso si la innovación "no se cumplió como se esperaba");

ii. **Fomentar** la **creación de redes** y el aprendizaje entre pares para ayudar a los servidores públicos a aprender y pedir prestado unos a otros;

iii. **Desarrollar** y mantener **circuitos de retroalimentación** que capturen la retroalimentación de los ciudadanos y el personal de primera línea para ayudar al aprendizaje continuo;

iv. **Establecer buenas prácticas de evaluación** para aprender, orientar el proceso de innovación y calcular el valor de la innovación que se produce.

**iv. Establecer buenas prácticas de evaluación** para aprender, orientar el proceso de innovación y calcular el valor de la innovación que se produce.

**E. Difundir lecciones y compartir prácticas**

# De Chile para el mundo: la apuesta por la innovación pública

- 22 MAY 2021 - 04:12 CEST
- El país latinoamericano lanza el **primer medidor de impacto de políticas estatales para evaluar la gobernanza**, fomentar la colaboración entre administraciones y enmendar las brechas.
- Entender al Estado como **un gran proveedor de servicios, y no como un grupo de instituciones que ejecutan leyes** o entregan productos de forma independiente, es crucial para realizar las transformaciones estructurales que son necesarias. La medición del Índice arroja luces esperanzadoras en esta dirección. Un ejemplo concreto es el diseño e implementación del Subsidio al Empleo, como un servicio encadenado e integral de ocho instituciones públicas que **está generando el 80% de satisfacción** en la entrega de más de 500.000 subsidios durante la pandemia.

# ¿Cómo se ha de hacer?

- Esto será posible en tanto que la metodología sea **pública** y **aplicable a cualquier administración**, el instrumento de recolección de datos se desarrolle en una **plataforma de código abierto** y, finalmente, toda la sistematización de aprendizajes **se publique** para la **transferencia de conocimiento** entre países.
- Las 37 instituciones medidas en 2020 reportan, en promedio, una capacidad de 29,1 puntos de un máximo de 100. Existen además grandes diferencias entre instituciones: mientras algunas sobrepasan los 55 puntos y se convierten en referentes, muchos otros organismos se sitúan por debajo de los 25 en puntaje..

# ¿Como nace el modelo InnovaGLoc?

- Un pequeño grupo de expertos de los campos de la gestión y la innovación pública nos propusimos **crear un instrumento para evaluar los sistemas de gestión de la innovación en los gobiernos locales de España** y para disponer de un esquema para la construcción de un sistema de gestión, y ponerlo a la disposición de la comunidad, de manera libre y gratuita.
- Redactamos un proyecto y lo presentamos al Plan de Innovación Abierta 2017 de la fundación COTEC.
- A ese modelo lo denominamos InnovaGLoc.

# La Fundación Cotec

- La Fundación Cotec para la innovación es **una organización privada sin ánimo de lucro** cuya misión es promover la innovación como motor de desarrollo económico y social. Cotec cuenta con cerca de **90 patronos**, entre empresas privadas y administraciones de los ámbitos regional y local. **S.M. el Rey Felipe VI es el Presidente de Honor**. Desde 2001 existe además Cotec Italia, y desde 2003, Cotec Portugal, que confieren un carácter internacional al impulso a la innovación que promueve Cotec.
- La Fundación Cotec se distinguió desde 1990 por realizar una intensa labor al servicio de la innovación tecnológica entre las empresas españolas. En el cumplimiento de esa misión, Cotec destacó principalmente en dos actividades: servir de **observatorio de la I+D+I en España, y proporcionar análisis y consejos en materia de innovación, tecnología y economía**.
- En 2015 Cotec decidió ampliar sus retos para convertirse en un verdadero **agente de cambio** que contribuya al desarrollo de la economía y la sociedad española partiendo de **una definición más ambiciosa del concepto de innovación**:
- **Innovación es todo cambio (no solo tecnológico) basado en conocimiento (no solo científico) que genera valor (no solo económico)**

# PIA COTEC 2017

## Proyectos

2.000 PRESENTADOS APROX.

24 SELECCIONADOS.



- Sector público innovador
- Automatización para un futuro más humano
- El valor de lo intangible

# ¿Cuales fueron nuestros objetivos?

Los objetivos del proyecto han sido:

**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.

**Concretos:** construir un prototipo primero y un modelo después, tras debatir técnicamente cada uno de sus elementos mediante un grupo de trabajo, diverso y representativo, en red, para alcanzar un consenso sobre el sistema, y, tras **testar la herramienta**, mediante actividades de evaluación de diferentes gobiernos locales.

Todo ello, para **construir un motor de innovación útil.**

# ¿Desde que conocimiento disponible?

- El contenido del subcriterio 2.4 del **modelo CAF** “**Planificar, implementar y revisar la innovación y el cambio**”.
- El enfoque de la norma **UNE 166002** “Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la **I+D+i**”.
- Publicaciones como la **INNOGUIA**, editada por el Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP), y materiales didácticos, como los del MOOC sobre Innovación Pública, del mismo Instituto.
- Muy avanzado el proceso de construcción del modelo también se incorporó conocimiento de **algunas experiencias internacionales**, de Colombia, Argentina y Chile.

# ¿Qué hemos hecho?

- El proyecto ha transitado por:
- La elaboración de un conjunto de **indicadores obtenidos en laboratorio** y estructurados en un cuestionario. 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.
- El **contraste del cuestionario** y priorización de indicadores mediante una **encuesta**, en un proceso participativo, en el que colaboraron **82 personas** interesadas en innovación.
- El **contraste del proyecto y el proceso** con los responsables de innovación de algunos de los mayores ayuntamientos de España: de Madrid, Valencia y Málaga, Juan Manuel Garrido, Fermín Cerezo y Manolo Serrano.

# ¿Qué hemos hecho?

- **Probar el cuestionario sobre casos reales de gobiernos locales en un taller celebrado en Alicante**, con el apoyo de su diputación Provincial a través del Área de Calidad y Formación, y con otros gobiernos del resto del Estado.
- Presentar un avance de resultados en Madrid, en el congreso CNIS 2019.
- Presentar el modelo final en Sevilla, en el congreso NOVAGOB 2019
- Hacer un taller en Madrid, en el Congreso CNIS 2020.
- Colaborar con la Red de Entidades Locales por la Transparencia y la Participación Ciudadana, de la FEMP, para crear un **Premio a la Innovación de los Gobiernos Locales** con el modelo que surgió, que hemos denominado InnovaGLoc, como referente.

# En resumen...

La metodología ha incluido:

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

# Un modelo para cualquier tamaño de organización

- La hipótesis de trabajo 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 general que permitiera ser usado por cualquier tipo de gobierno local independientemente de su tamaño. Se optó por esta segunda opción, desarrollando **un modelo para cualquier tamaño de gobierno local, siguiendo el ejemplo de los modelos internacionales de evaluación de organizaciones** (EFQM, CAF, ISO...), que no hacen diferenciación de tamaño.
- Ese posicionamiento se contrastó y se confirmó en la fase de evaluaciones en la que los participantes, independientemente del tamaño de su gobierno local, se sintieron muy cómodos con él.

# Estructura del modelo y del cuestionario

- La estructura del modelo y del cuestionario de evaluación, 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:
- 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.



# Encuesta. Datos.

- El cuestionario inicial o de partida propuesto se elaboró tras estudiar las fuentes y los modelos mencionados, por el equipo del Proyecto - dirigido por Fernando Monar y compuesto por Miguel de Bas, Máximo Fraile y Francisco Rojas - y se lanzó en las **redes sociales** – principalmente a través de twiter, con la colaboración de personas y organizaciones relevantes en el mundo de la innovación – el día **3 de noviembre de 2018**. Se reforzó con otro cuestionario en catalán desde el día 4 de diciembre, finalizando su disponibilidad en la herramienta google forms el día **16 de diciembre**. Durante este tiempo se dinamizó en diferentes foros generales y especializados, como la red social del INAP y NOVAGOB.

# Encuesta. Datos.

- 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.
- En esas semanas se recibieron **82 respuestas**, principalmente de Ayuntamientos y Diputaciones – 52 en total -, y el resto de la AGE, universidad, etc.

# Encuesta. Puntuación por ítems.

|     | 1. Define un sistema eficiente de gestión del cambio, desde la lógica de la identificación de retos, planes y/o programas y resultados. | 2. Asegura la disponibilidad de los recursos necesarios - presupuestos, marcos normativos, ambiente de trabajo, personas... - para la implementación de los cambios planificados. | 3. Cuenta con una unidad o responsable de innovación | 4. La Dirección demuestra liderazgo y compromiso en relación con el sistema de gestión de la innovación. | 5. Se vinculan los retos de innovación con la estrategia de la organización. | 6. Tiene en cuenta que la ética de lo público es un valor central en la constitución, definición de finalidades y desarrollo de innovaciones. |
|-----|---|---|--|--|--|---|
| 1   | 1,23%   | 2,47%   | 12,35%   | 3,70%  | 6,17%  | 4,94%   |
| 2   | 9,88%   | 4,94%   | 14,81%   | 7,41%  | 4,94%  | 9,88%   |
| 3   | 11,11%  | 17,28%  | 24,69%   | 8,64%  | 13,58%   | 25,93%  |
| 4   | 34,57%  | 24,69%  | 17,28%   | 32,10%   | 29,63%   | 22,22%  |
| 5   | 35,80%  | 44,44%  | 24,69%   | 40,74%   | 39,51%   | 29,63%  |
| NC  | 7,41%   | 6,17%   | 6,17%  | 7,41%  | 6,17%  | 7,41%   |
|     | 100,00%   | 100,00%   | 100,00%  | 100,00%  | 100,00%  | 100,00%   |
| 4+5 | 70,37%  | 69,14%  | 41,98%   | 72,84%   | 69,14%   | 51,85%  |

# Encuesta. Aspectos valorados con un 5.

|    |    | <b>Aspectos valorados con un 5, por encima del 30%.</b>   | <b>%</b> |
|----|----|---|----------|
| 1  | D  | 5. Comunica la importancia de la innovación a la organización.  | 45,68    |
| 2  | P1 | 2. Asegura la disponibilidad de los recursos necesarios - presupuestos, marcos normativos, ambiente de trabajo, personas... - para la implementación de los cambios planificados.   | 44,44    |
| 3  | P1 | 4. La Dirección demuestra liderazgo y compromiso en relación con el sistema de gestión de la innovación.  | 40,74    |
| 4  | P1 | 5. Se vinculan los retos de innovación con la estrategia de la organización.  | 39,51    |
| 5  | P2 | 10. Existe un sistema de gestión del conocimiento.  | 39,51    |
| 6  | A  | 3. Se realizarán actividades de aprendizaje, que servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica mejoras.  | 38,27    |
| 7  | P1 | 1. Define un sistema eficiente de gestión del cambio, desde la lógica de la identificación de retos, planes y/ o programas y resultados.  | 35,80    |
| 8  | C  | 8. En los procesos de la evaluación de competencias directivas se incluye la de la competencia innovadora.  | 35,80    |
| 9  | A  | 5. Rinde cuentas sobre la política de innovación  | 34,57    |
| 10 | D  | 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, (...) | 33,33    |

# Estructura del modelo y del cuestionario

- P1
- **Planificar (los sistemas general de gestión y de innovación, incluyendo la determinación de resultados de innovación) - 4 ítems -.**
- P2
- **Planificar (analizar, investigar, escuchar,...) – 5 ítems -.**
- D
- **Desplegar y desarrollar los enfoques innovadores – 7 ítems -.**
- C
- **Controlar y evaluar – 5 ítems -.**
- A
- **Aprender y actuar actualizando e impulsando el siguiente ciclo – 4 ítems -.**

# Puntuación

- El sistema de puntuación tiene en cuenta el que pesen por igual cada uno de los ítems, en una **escala de cinco valores, del 0 al 4**, de modo que el 100% de la máxima puntuación, de los 25 ítems, equivalgan a **100 puntos**.
- Así, se puntuará con un:
  - **0** cuando no se haya comenzado **ninguna actividad**
  - **1** cuando el ítem 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 esté en un **momento de madurez** – se encuentre en plena redefinición, se haya compartido mediante papers, congresos, talleres, conferencias, etc.-.

## AGENDA DESDE LO LOCAL

### Indicadores de 2. Desarrollo Económico Sostenible

| Categorías   | Rojo  | Amarillo   | Verde   |
|--|---|--|---|
| 1. Innovador de Alternativas Económicas                  | Se mantiene interés en las actividades económicas existentes. No existen programas de exploración de alternativas económicas.         | Se tienen identificadas ciertas actividades con potencial, pero no se han promovido.   | Se tienen programas con resultados significativos y documentados en torno a la innovación de alternativas económicas.                                   |
| 2. Promotor de las Vocaciones Productivas                | No se conoce el potencial de las vocaciones productivas del municipio, ni existe un programa que las impulse y fortalezca.            | Existen acciones a favor de la principal vocación productiva del Municipio.  | Existen programas con resultados significativos y documentados de promoción de las diversas vocaciones productivas.                                     |
| 3. Responsable del Abasto de Artículos Básicos           | No existe abasto de artículos básicos para satisfacer las necesidades de las comunidades del Municipio.                               | Existe un abasto irregular de artículos básicos en las comunidades del Municipio.  | Existe un abasto suficiente para satisfacer las necesidades básicas de las comunidades del Municipio.   |
| 4. Promotor de la Capacitación para el Empleo Local      | No existen programas de capacitación ni mano de obra calificada.  | Existen programas de capacitación pero no satisfacen la demanda.   | Existen programas permanentes de capacitación para el empleo local con resultados significativos y documentados.  |
| 5. Promotor del Turismo                                  | No se han identificado al menos tres atractivos turísticos y su potencial.  | Se cuenta con un diagnóstico de al menos tres atractivos turísticos, pero no existen estrategias para el desarrollo del sector.      | Existe un diagnóstico integral, programas e instancias responsables con resultados significativos y documentados, que permiten aprovechar su potencial. |
| 6. Comunicado Interna y Externamente                     | No hay comunicación de todas las comunidades con la cabecera municipal y el municipio no cuenta con vías de comunicación al exterior. | Algunas de las comunidades cuentan con vías o medios de comunicación y el municipio tiene acceso a un centro urbano de tamaño medio. | El municipio está comunicado internamente y se cuenta con vías de comunicación al exterior.   |
| 7. Promotor del Sector Agropecuario                      | No se cuenta con un diagnóstico de recursos agropecuarios, asociaciones productivas y potencial del sector.                           | Se tiene un diagnóstico parcial de productores, productos y potencial, pero no existen estrategias para el desarrollo del sector.    | Existen programas con resultados significativos y documentados e instancias responsables de la promoción del sector.                                    |
| 8. Promotor de la Industria, el Comercio y los Servicios | No se cuenta con un diagnóstico sobre los sectores ni sobre los sectores involucrados.  | Se cuenta con un diagnóstico parcial que no permite asumir estrategias para el desarrollo de los sectores.                           | Existen programas con resultados significativos y documentación e instancias responsables de la promoción de los sectores y de nuevas empresas.         |

# Ejemplo de tabla de puntuación

|   | <b>El gobierno local...</b>   | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
|---|---|----------|----------|----------|----------|----------|
|   | <b>1 Planificación de la innovación</b>   | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
| 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.   |          |          |          |          |          |

# Ejemplo de evidencias tipo

| <b>P1</b> | <b>1. Planificación de la innovación</b>  |  |
|-----------|---|--|
| 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.  | 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.   |
| 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. | 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 |
| 3         | Las personas que lideran la organización expresan su compromiso con el sistema de gestión de la innovación.   | Registros de actividades de participación interna – declaraciones, reuniones, comités, actos... - y externa – jornadas técnicas, congresos...- de la dirección sobre innovación  |
| 4         | Se vinculan los retos de innovación con la estrategia de la organización.   | Registros de la inclusión de la planificación sobre innovación en la planificación general de la organización.   |

# Ejemplo de tabla combinada

|    | 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 |   |   |   |   |   |

# Alto interés

- 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, **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 **54** personas respondieron que estaban interesados.

# Entrevistas con expertos

- Como se había planificado, se consideró de interés hacer una presentación del proyecto, para también recibir inputs del mayor nivel, a varios expertos, altos responsables de las políticas de innovación de grandes gobiernos locales. 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, **Fermín Cerezo**, 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.

# Prueba del modelo en un taller

- El Departamento de Formación de la Diputación de Alicante contribuyó decisivamente al proyecto organizando **un taller** en sus aulas al que convocó a una serie de personas de su red de expertas en innovación.
- 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**.

# Prueba del modelo en un taller

- 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 pudieran 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**.

# Prueba del modelo en un taller. Resultados.

- 26 participantes, **17 organizaciones evaluadas.**
- En cuanto a puntuación
  - 5 por debajo de 10 puntos
  - **10 entre 10 y 50 puntos**
  - 2 mas de 50 puntos
- En cuanto a utilidad, se consideró que:
  - El modelo es un buen instrumento para medir la innovación en organizaciones
  - Que faltan instrumentos para medir la innovación en otros ámbitos, como por ejemplo, en proyectos.

# Otras pruebas de interés.

- 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.
- Las evaluaciones de **San Sebastián de los Reyes y de Logroño**, mas detalladas y documentadas que las demás, se incluyeron en el informe final del proyecto.
- 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 2** 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**

# Los dos casos de evaluación mas detallada

- **Ayuntamiento de Logroño, La Rioja. Bernabé Palacín.**

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**, basa su 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, en el Plan de Innovación de la Ciudad de Logroño o PIL 2016-2020.

# Los dos casos de evaluación mas detallada

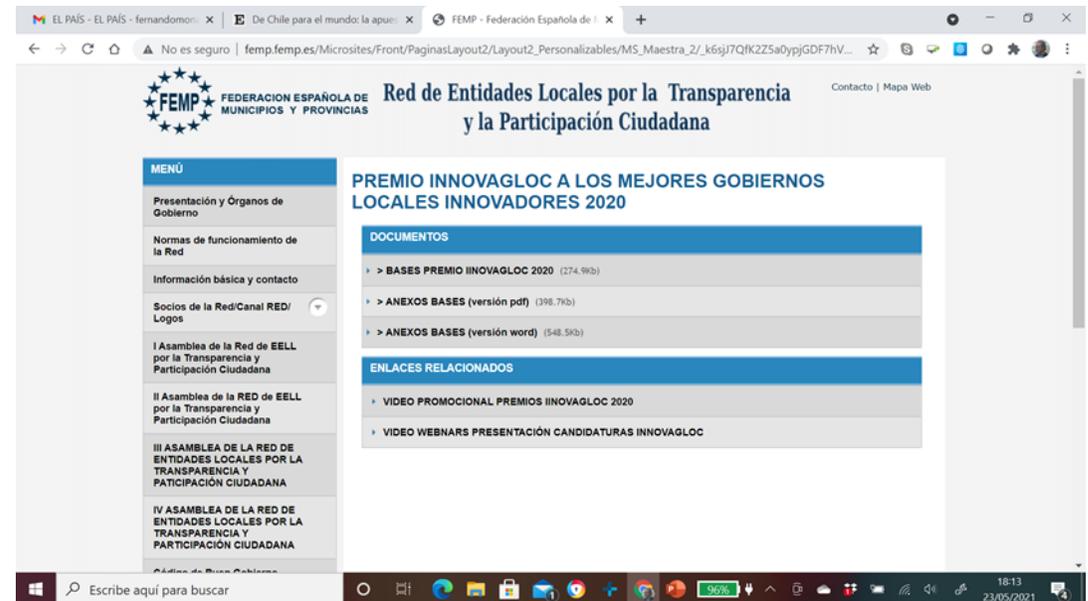
- **Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes. Rodrigo Martin.**
- El Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes, que aportó comentarios de interés sobre la contestación del cuestionario y viene realizando esfuerzos para incorporar metodologías, prácticas y proyectos innovadores desde su Sección de Organización y Calidad, donde han desarrollado numerosos proyectos transversales y departamentales en esta línea, entre ellos la creación de un Grupo de Servicios Municipales por la Excelencia y la creación de un “Campus e Innovación”, espacio virtual de colaboración y gestión del conocimiento entre todos los empleados y empleadas, que obtuvo menos de 30 puntos.

# Documento completo

- <https://online.flippingbook.com/view/767296/14/>

# Premio InnovaGLoc de la FEMP

- Como he señalado ya, el Consejo de Gobierno de la Red de Entidades Locales por la Transparencia y la Participación Ciudadana de la FEMP, a propuesta del Grupo de Trabajo de Innovación de la RED, ha aprobado la convocatoria de un PREMIO A LOS MEJORES GOBIERNOS LOCALES INNOVADORES 2020 (INNOVAGLOC), que pretende poner en valor el trabajo de todas las Administraciones públicas locales que hayan hecho verdaderos esfuerzos por transformarse.



# Gracias!

Fernando Monar

<https://www.linkedin.com/in/fernando-monar-rubia-b1883919/>

@nandomonar

