PERSPECTIVAS SOBRE LA INNOVACIÓN EN LOS AYUNTAMIENTOS ESPAÑOLES

UN ANÁLISIS DE LAS PERCEPCIONES DE LOS RESPONSABLES DE INNOVACIÓN PÚBLICA EN LOS MUNICIPIOS DE MAYOR TAMAÑO

J. Ignacio Criado, Laura Alcaide e Irene Liarte

UAM
Universidad Autónoma de Madrid

IT Ges Pub

ÍNDICE

AUTORÍA **3**

SOBRE EL LAB ITGESPUB **4**

(HTTPS://ITGESPUB.NET) **4**

SOBRE ESTE DOCUMENTO **4**

RESUMEN EJECUTIVO **5**
- Objetivo del estudio 5
- Plano metodológico 5
- Perspectiva teórica 5
- Diseño del cuestionario 6
- Estructura del documento 7

RESULTADOS PRINCIPALES **9**

Parte 1. Estado y forma de la innovación **9**
- Tipología de Innovación 9
- Grado de complejidad de la estrategia de innovación 10
- Grado de novedad de la estrategia de innovación 11
- Valor público de la innovación 12

Parte 2. La innovación como proceso **13**
- Objetivos de la estrategia de innovación 13
- Facilitadores de la innovación 13
- Inhibidores de la innovación 15

Parte 3. Organización, recursos y personas **16**
- Unidades que intervienen en la gestión de la innovación 16
- Tipo de gestión de la innovación 17
- Origen de la financiación de la innovación 18
- Vinculación del personal encargado de gestionar la innovación 19
- Género del personal responsable de la gestión de la innovación 20
- Edad del personal responsable de la gestión de la innovación 20
- Formación reglada del personal responsable de la gestión de la innovación 21

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE FUTURO **22**
- Conclusiones y hallazgos clave 22
- Recomendaciones de futuro 25

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS **27**

AGRADECIMIENTOS **28**

AUTORÍA

Dr. J. Ignacio Criado (ignacio.criado@uam.es) es profesor titular en el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, y Director del Lab Innovación, Tecnología y Gestión Pública (ITGesPub), en la Universidad Autónoma de Madrid, así como investigador asociado en el Center for Technology in Government, State University of New York (SUNY at Albany). Además de participar y dirigir numerosos proyectos de investigación y tesis doctorales, colaborar en consultoría y formación con administraciones de todos los niveles (de administraciones locales a organizaciones internacionales) ha elaborado más de un centenar de publicaciones científicas sobre gobernanza algorítmica, inteligencia artificial en el sector público, innovación pública, gobierno abierto, administración digital, colaboración interorganizativa, redes sociales y gestión pública, muchas de ellas aparecidas en editoriales y revistas internacionales del máximo prestigio. Twitter: @jicriado

Dr. Laura Alcaide (lauraam@ugr.es) es profesora titular en el Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Granada. Ha sido coautora de numerosos artículos publicados en revistas internacionales de reconocido prestigio, indexadas en el Journal Citation Report. Igualmente, ha sido editora invitada de números especiales en las revistas Information Technology and People (JCR Q2) y Sustainable City and Society (JCR Q1/D1), así como en libros de prestigiosas editoriales internacionales como Springer y Palgrave McMillan. Ha participado en números proyectos de investigación conseguidos en convocatorias competitivas, e igualmente ha sido investigadora principal de proyectos del Ministerio de I+D y de Excelencia de la Junta de Andalucía. Sus temas de investigación giran alrededor de los siguientes tópicos: innovación pública, ciudades inteligentes, planificación estratégica, gobierno abierto y tecnologías emergentes en la administración pública.

Irene Liarte (irene.liarte@uam.es) es investigadora predoctoral (FPI-Ministerio) en el Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, y miembro del Lab Innovación, Tecnología y Gestión Pública (ITGesPub) en la Universidad Autónoma de Madrid. Actualmente está haciendo la tesis doctoral en innovación pública y este trabajo es una parte esencial de su investigación. Además de la innovación, sus intereses abarcan otros temas de Administración Pública, como las estrategias de reforma de las administraciones, la lucha contra la corrupción o la implementación de nuevas tecnologías. Twitter: @irenelco

SOBRE EL LAB ITGESPUB

(https://itgespub.net)

El **Lab Innovación, Tecnología y Gestión Pública** (**IT_GesPub**), es un Grupo de Investigación Oficial de la Universidad Autónoma de Madrid.

Quiénes somos. IT_GesPub está formado por un grupo de personas entusiastas y comprometidas con el mundo en que viven, personal docente e investigador contratado por la Universidad Autónoma de Madrid, y miembros externos de prestigio internacional que comparten nuestros valores, que trabajamos por la mejora del conocimiento, análisis y práctica de la Gestión Pública.

Qué hacemos. Nuestro Equipo cuenta con una extensa experiencia en proyectos de investigación y transferencia, docencia a todos los niveles (desde grado a formación ejecutiva) y un compromiso firme con la sostenibilidad y los retos que deben afrontar nuestros gobiernos y administraciones públicas en los próximos años.

Dónde queremos llegar. Nuestra mayor inquietud es comprender, y ayudar a comprender, el funcionamiento y gestión de gobiernos y administraciones públicas. También deseamos lograr una incidencia real en el mundo donde vivimos, sobre todo, colaborando con personas y organizaciones relacionadas con el sector público que deseen mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.

Cuáles son nuestros valores: Los pilares sobre los que se funda este proyecto son: generación de conocimiento, internacionalización, servicio público, sostenibilidad e integridad.

SOBRE ESTE DOCUMENTO

Este estudio se ha beneficiado del Proyecto SmartGov_Local financiado por el Ministerio de Ciencia (RTI2018-095344-A-I00), así como del Programa On Trust, Comunidad de Madrid y Fondo Social Europeo (Ref. H2019-HUM 5699). También se agradece el apoyo del equipo de trabajo del Lab ITGesPub, Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Madrid y del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Granada.

MINISTERIO DE CIENCIA E INNOVACIÓN

AGENCIA ESTATAL DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD DE GRANADA

Comunidad de Madrid

UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
"El FSE invierte en tu futuro"

RESUMEN EJECUTIVO

A modo de **introducción** y a partir de la experiencia internacional, podemos sugerir que la innovación pública se ha convertido en uno de los temas de referencia en el sector público, dentro de cada vez más países, no sólo como horizonte de cambio, sino también como lema de numerosos proyectos concretos de transformación. Este hecho ha supuesto que cada vez más administraciones públicas, incluyendo las del contexto español, y en todos sus niveles administrativos, dediquen más recursos de todo tipo a promover acciones orientadas a adoptar, promover o implantar la innovación en diferentes esferas de su gestión y relación con la ciudadanía. Sin embargo, todavía disponemos de escasas evidencias en relación con algunas preguntas clave sobre la innovación pública. En efecto ¿qué tipos de innovaciones se están poniendo en marcha en los ayuntamientos de mayor tamaño? ¿Qué objetivos tienen las estrategias de innovación puestas en marcha? ¿Cuáles son sus facilitadores e inhibidores? ¿Con qué recursos se dispone para llevar adelante la innovación? O, ¿cuál es el perfil de las personas responsables de innovación?

Objetivo del estudio

El objetivo del estudio ha consistido, precisamente, en arrojar luz sobre algunas de las preguntas básicas relacionadas con la innovación pública en el ámbito local español. Con ello, se pretende ofrecer una foto fija sobre cuál es el estado de situación de las estrategias de gestión, la organización y las personas que operan en el entorno de la innovación pública dentro de los ayuntamientos de mayor tamaño. Adicionalmente, con ello se pretende también ofrecer un punto de partida a partir del cual reflexionar sobre el futuro de la innovación pública local de cara a desarrollar estrategias más focalizadas y ambiciosas, así como contribuir a su institucionalización como un ámbito clave de gestión dentro del sector público local.

Plano metodológico

Desde un plano metodológico, este documento presenta los **resultados generales** sobre la **percepción y perspectivas** de la **innovación pública** de las personas responsables de esta área en los **ayuntamientos** españoles de municipios de **más de 50.000 habitantes (149 municipios)**. El cuestionario (a disposición de quien requiera su contenido, mediante solicitud a los autores) del que se extraen nuestros resultados se desarrolló entre junio y diciembre de 2022 y obtuvo una tasa de respuesta del 77%. Lo anterior implica una representatividad muy alta respecto del conjunto de ayuntamientos de este tamaño. La selección de este grupo viene de la mano de otros estudios previos, en los que se confirma que cuentan con una mayor capacidad de gestión tanto de herramientas complejas, así como de áreas emergentes, tales como la innovación pública, las redes sociales digitales o el gobierno abierto (Alcaide-Muñoz, Alcaide-Muñoz y Rodríguez-Bolivar, 2022; Criado y Villodre, 2022). Lo anterior no significa que en otros ayuntamientos de tamaños de población inferiores no sea posible desarrollar prácticas innovadoras, pero ello no debe hacernos olvidar que el tamaño poblacional y/o la reducida densidad de población, y la consecuente capacidad económica, humana y organizativa, limita las oportunidades de gestión y alcance de las acciones de innovación, tal y como sucede en otros ámbitos de actividad.

Perspectiva teórica

La perspectiva teórica de este estudio se alinea con los estudios de Administración Pública a nivel internacional que analizan la innovación. Lo anterior significa que nuestro punto de partida no son los enfoques sobre innovación procedentes de entornos privados que, quizá de manera no premeditada, suelen desatender categorías clave del sector público (por ejemplo, su relación con entornos políticos o la visión de la ciudadanía como "propietaria" y "financiadora" de los servicios públicos, así como colaboradora en su diseño y prestación) (González, Llopis

y Gascó, 2013; De Vries, Bekkers y Tummers, 2016; Villodre, 2019). Así, nuestra perspectiva sobre la innovación pública tiene aquí una clara relación con los grandes cambios que están experimentando las administraciones públicas durante las últimas décadas (Criado, 2016; Criado y Gil-García, 2019; Rodríguez-Bolívar y Meijer, 2016; Torfing et al., 2021). Esas transformaciones se han analizado no sólo a través de dinámicas de mercado, tal y como proponía la *nueva gestión pública*, sino que también se abren a nuevos aportes, incluyendo la idea de administración pública neo-weberiana, centrada en rescatar valores públicos, la *nueva gobernanza pública*, que pone el acento en las alianzas público-privadas y otros actores no gubernamentales. Incluso, otras propuestas más recientes, como la *gobernanza pública inteligente*, extienden los cambios a la creación de valor público a través de la colaboración con la ciudadanía, dentro de entornos cada vez más digitalizados.

Diseño del cuestionario

Más concretamente, para la elaboración de este trabajo, y especialmente el diseño del cuestionario, se realizó una revisión exhaustiva de la literatura científica más relevante sobre innovación pública, consultando trabajos académicos, así como cuestionarios e informes desarrollados por diferentes organizaciones. Entre estos trabajos, destaca la tipología de innovación en el sector público desarrollada por Chen, Walker y Sawhney (2020). Esta tipología se construye a partir de dos dimensiones del comportamiento organizativo: el proceso de creación de valor público o «foco de la innovación» y el lugar de la innovación o «locus de la innovación». La tabla 1 representa la clasificación resultante.

Tabla 1: Tipología de innovación en el sector público

		Lugar	
		Interno	Externo
Enfoque	Estrategia	Misión	Política
	Capacidad	Gestión	Colaboración
	Operativo	Servicio	Ciudadanía

Fuente: Chen et al. (2020)

Antes de iniciar al cuestionario se ofrece una **definición** de **innovación** en la que se integra la tipología arriba mencionada. En concreto, desde una perspectiva conceptual, nuestra visión de la innovación es amplia, esto es: "*todos aquellos servicios, procesos, alianzas, políticas y visiones organizativas (o una combinación de ellos) nuevos o mejorados que difieren significativamente de los servicios, procesos, alianzas, políticas y visiones anteriores de la organización y que se han puesto a disposición de los usuarios o han sido utilizados por la propia organización.*» (Australian Public Service Commission, 2019:32). Con ello, se pretendía abrir la innovación a diferentes perspectivas, que son perfectamente compatibles entre sí, al mismo tiempo que se ofrece un cierto orden en un ámbito que, en algunas ocasiones, se percibe como difícil de concretar.

Estructura del documento

Desde el punto de vista de la **estructura del documento**, junto con este resumen ejecutivo, los principales **resultados** presentados en el documento se dividen en tres bloques: (1) estado y forma de la innovación; (2) innovación como proceso; y (3) organización, recursos y personal asociados a la innovación. Junto con estas tres secciones, finalmente, se incluyen una serie de recomendaciones sobre el futuro de la innovación en el sector público, en general, con una orientación hacia el ámbito local, en particular.

Los resultados en la parte 1 del estudio, «ESTADO Y FORMA DE LA INNOVACIÓN », muestran varios puntos clave:

- Las dos innovaciones más desarrolladas por los ayuntamientos se centran en la gestión (72,2%) y en los servicios prestados (75,6%). El primer tipo implica la introducción de nuevas prácticas, técnicas o estructuras para mejorar la capacidad de la organización, mientras que la segunda se centra en la introducción de nuevos servicios para la ciudadanía.
- La mayoría de los ayuntamientos desarrollan entre 2 y 4 tipos de innovación (estando el valor medio cercano a los 3 tipos de innovación). Por lo tanto, el grado de complejidad de la mayoría de las estrategias de innovación es medio y con oportunidades de crecimiento.
- Respecto al nivel de novedad de las estrategias de innovación, la mayoría de los ayuntamientos también se sitúan en valores intermedios.
- Por último, los beneficios o valor público de la innovación considerados en mayor medida son la mejora de la calidad de los servicios (79,1%) y la eficiencia (64,4%).

Los resultados de la parte 2 del estudio, «LA INNOVACIÓN COMO PROCESO», ofrecen algunas ideas esenciales sobre la realidad presente en los ayuntamientos españoles de mayor tamaño:

- En cuanto a los objetivos de la innovación, la mejora de la calidad de los servicios (57,4%) y de los servicios online (44,3%) son los más mencionados por las personas responsables de la innovación.
- Entre los factores que actúan como facilitadores de la innovación, los más relevantes para los ayuntamientos son: el desarrollo tecnológico (5,1), la disponibilidad de fondos (5,1), la motivación y compromiso del personal municipal (5,1) y el liderazgo (5) (en una escala de 1 a 7).
- En cuanto a los inhibidores, destacan los siguientes: la escasez de personal (5,5), la falta de coordinación (5,2), la resistencia al cambio (5,1) y la cultura burocrática (5) (en una escala de 1 a 7).

Los resultados de la parte 3 del estudio, «ORGANIZACIÓN, RECURSOS Y PERSONAS», apuntan a unas conclusiones que son de interés para los ayuntamientos:

- En cuanto a la gestión interna de la innovación, solo un 36% dispone de un departamento de innovación, mientras que el departamento más generalizado es el de TIC/Informática (85,2%).
- La mayoría de los ayuntamientos gestionan la innovación de forma descentralizada, es decir, a través de varias unidades municipales.
- Respecto a la financiación, casi un 69% de los ayuntamientos encuestados disponen de fondos para iniciativas de innovación de origen interno y externo.
- Si bien el personal encargado de gestionar la innovación suele ser funcionario (59%), el personal laboral o la externalización del servicio también son importantes.
- En cuanto a la edad y género de las personas responsables de la innovación en los ayuntamientos, se trata en su mayoría de hombres, en torno a los 50 años, y con una titulación superior en Ciencias Sociales/Jurídicas o en Ingeniería/Informática.

En resumen, este estudio sobre la innovación en los ayuntamientos españoles de mayor tamaño muestra una serie de evidencias hasta ahora no disponibles sobre la situación de esta cuestión en las organizaciones objeto de estudio, pero que también tienen potencial interés en otros ámbitos y niveles administrativos. En este plano, se atiende de una manera singularizada al papel de la innovación pública dentro del ámbito local, así como las oportunidades abiertas para mejorar la gestión pública y encaminar nuevas rutas de transformación que, en muchos casos, todavía siguen inexploradas. En todo caso, las secciones que se presentan en las siguientes páginas ofrecen una visión que no pretende ser completa, sino que, más bien al contrario, son una primera descripción de una realidad compleja, poliédrica y con matices que, quizá por la propia lógica de este trabajo, quedan fuera de su alcance y requerirán futuras aproximaciones.

RESULTADOS PRINCIPALES

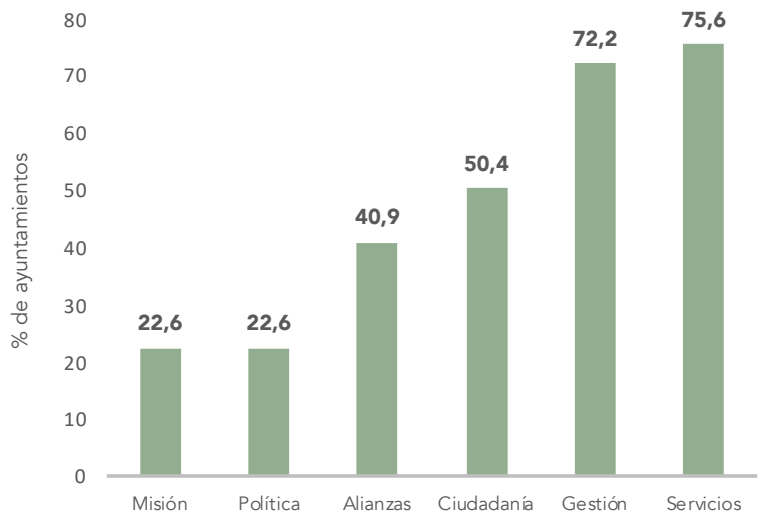
PARTE 1. ESTADO Y FORMA DE LA INNOVACIÓN

En esta primera parte se presentan los resultados sobre el estado y la forma de la innovación en los ayuntamientos analizados. En concreto, se presentan datos sobre los conceptos clave en la definición de lo que es innovación en el sector público. Dentro del cuestionario, se preguntaba por los tipos de innovación, el grado de complejidad y de novedad de la estrategia de innovación, y el valor público resultante. En todos los casos se presentan estadísticos descriptivos que ofrecen una aproximación general a esta primera dimensión del estudio.

Tipología de Innovación

En el Gráfico 1 podemos observar la distribución de los seis tipos de innovación que existen, según la literatura que ha trabajado sobre el tema. La mayoría de los ayuntamientos desarrollan al menos dos categorías de innovación, siendo las innovaciones en *gestión* (72,2%) y *servicios* (75,6%) las más implementadas. La tipología que presentábamos en la introducción consta de dos dimensiones, el lugar y el enfoque de la innovación. En cuanto al lugar, la dimensión interna, representada por las innovaciones en *misión*, *gestión* y *servicios* es la más extendida. Respecto al enfoque, destaca la debilidad de la categoría estrategia (innovación en *misión* y *política*), en contraposición con los enfoques operativos y de capacidad.

Gráfico 1. Presencia de los tipos de innovación



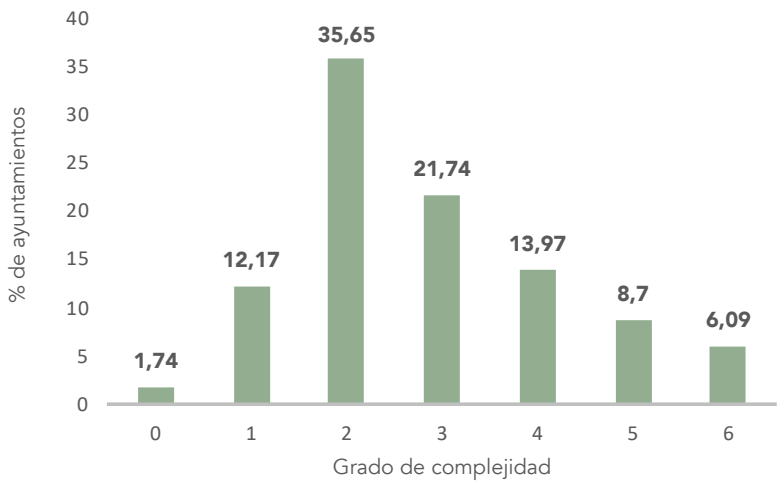
Fuente: Elaboración Propia. Pregunta con opción multi-respuesta.

Pregunta nº10. Por favor, indique a qué aspectos afecta principalmente la innovación en su Ayuntamiento.

Grado de complejidad de la estrategia de innovación

A partir de los resultados de los tipos de innovación, desarrollamos la variable *"complejidad de la innovación"*. Esta variable se construye con la suma de las seis dimensiones. Por ejemplo, si un ayuntamiento ha desarrollado tres tipos de innovación, el grado de complejidad de su estrategia de innovación es tres y así sucesivamente con el resto de los casos. En el Gráfico 2 se muestran los resultados descriptivos de esta variable, que nos permite afirmar que el grado de *complejidad* de la mayoría de los casos se encuentra entre el 2 y el 3, es decir en un valor bajo-medio. Lo que supone una situación con oportunidades de evolución en el futuro.

Gráfico 2. Complejidad de la estrategia de innovación

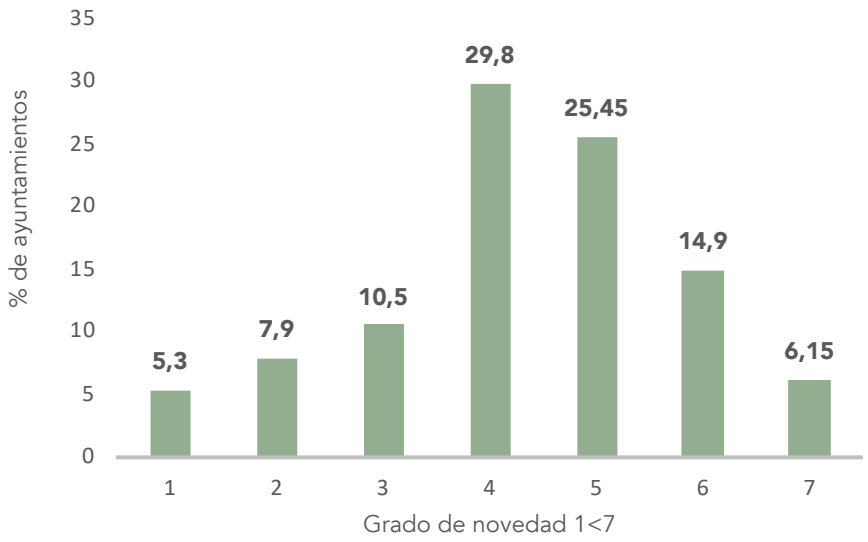


Fuente: Elaboración Propia. Escala sumativa de los tipos de innovación (N=115).
Pregunta nº10. Por favor, indique a qué aspectos afecta principalmente la innovación en su Ayuntamiento.

Grado de novedad de la estrategia de innovación

Otro de los aspectos clave en el concepto de innovación se refiere al grado de *novedad* de la misma. Para medir esta categoría desarrollamos una variable en la que se pidió a las personas encuestadas que situaran el origen de sus innovaciones en una escala de 1 a 7, donde 1 significa "Nuestras innovaciones son en gran medida una copia de las soluciones de otras personas" y 7 "Mi Ayuntamiento suele ser el primero en desarrollar e introducir innovaciones". Como se observa en el Gráfico 3, la mayoría de las respuestas se ubican en los valores medios: 4 y 5. No obstante lo anterior, los resultados nos confirman un grupo de casos especialmente orientados a liderar los procesos de innovación situando la novedad como un valor relevante.

Gráfico 3. Novedad de la estrategia de innovación



Fuente: Elaboración Propia. Esta idea debía ser puntuada entre 1 y 7 (N=114).

Pregunta nº15. Por favor, indique en una escala de 1 a 7, donde situaría usted el origen de las innovaciones en su ayuntamiento donde 1 significa "Nuestras innovaciones son en gran medida una copia de las soluciones de otras personas" y 7 "Mi Ayuntamiento suele ser el primero en desarrollar e introducir innovaciones".

Valor público de la innovación

Por último, la innovación se desarrolla con la expectativa de que resulte en un beneficio o valor público que, si bien tiene como principal destinatario la ciudadanía, suele focalizarse primero en el ámbito interno de la organización. En el Gráfico 4, podemos observar la distribución de trece beneficios presentados en el cuestionario. Los resultados confirman que el valor público buscado se centra en aspectos operativos y sustantivos de carácter organizativo, como la mejora de la *eficiencia* (64,4%) o de la *calidad de los servicios* (79,1%), mientras que aspectos estratégicos como cambiar la *cultura de la organización* (28,7%) o mejorar el *diseño de las políticas* (25,2%) son mencionados en mucha menor medida.

Gráfico 4. Beneficios / valor público de la innovación (%)

Fuente: Elaboración Propia. Pregunta con opción multi-respuesta (N=115).
Pregunta nª18. En general, la innovación en su ayuntamiento ha tenido como resultado o impacto una mejora en…

PARTE 2. LA INNOVACIÓN COMO PROCESO

En esta segunda parte del análisis presentamos los resultados relacionados con el proceso de adopción de la estrategia de innovación. En particular, consideramos tres preguntas del cuestionario relativas a los objetivos, facilitadores e inhibidores de la innovación en los ayuntamientos. Con ello se pone el acento una dimensión más procesual que, dentro del sector público es especialmente relevante debido al peso que tradicionalmente se ha concedido a los procedimientos administrativos y la garantía de derechos de la ciudadanía en su relación con el sector público, así como a los aspectos que se perciben como impulsores o disuasores de la innovación en las organizaciones analizadas.

Objetivos de la estrategia de innovación

A partir de los resultados del Gráfico 5, podemos observar que la mejora de la *calidad de los servicios* (57,4%) y de los *servicios online* (44,3%) son los principales objetivos de la innovación. Asimismo, la mejora de la *eficiencia* (35,6%) y abordar los *retos sociales* (34,8%) son mencionados con frecuencia. Los ayuntamientos también implementan innovaciones en función de presiones institucionales como los *programas financiados con fondos europeos* (27%) o para cumplir con *nuevas normativas o políticas* (26,1%). Otros objetivos como la mejora de las *condiciones de trabajo* o cambiar la *cultura de la organización* son muy poco frecuentes, mientras que, para algunos ayuntamientos, mejorar la *satisfacción del usuario* o promover el *emprendimiento* son primordiales.

Gráfico 5. Objetivos de la innovación (%)

Fuente: Elaboración Propia. Pregunta con opción multi-respuesta (máximo 3) (N=115).
Pregunta nª12: ¿Cuáles son los principales objetivos de las actividades de innovación de su Ayuntamiento?

Facilitadores de la innovación

En el Gráfico 6, podemos observar la valoración media (en una escala Likert 1-7) respecto de una serie de factores que se considera que están actuando como facilitadores de la innovación dentro de los ayuntamientos objeto de estudio. Destacan como principales facilitadores el *desarrollo tecnológico* (5,1), la *disponibilidad de Fondos* (5,1), la *motivación y compromiso del personal municipal* (5,1) y el *liderazgo* (5). Los *beneficios previstos para la Administración* (4,5) y

las *actividades de transferencia de conocimiento, aprendizaje y experimentación* (4,3) también son relevantes. Otros aspectos, como la *presión externa p* (3,7) o los *espacios de Innovación Municipales* (3,9) muestran una percepción más limitada que los aspectos anteriores. En suma, las cuatro categorías clave son un reflejo de diferentes aspectos críticos que deberían potenciarse en aquellos contextos donde no se han consolidado.

Gráfico 6. Facilitadores de la innovación (media)

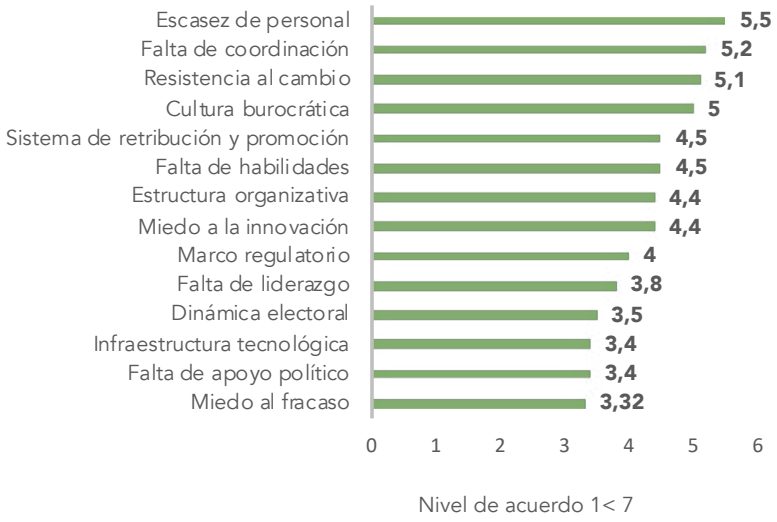
Fuente: Elaboración Propia. Cada idea debía ser puntuada entre 1 y 7. Siendo 1 nada de acuerdo y 7 totalmente de acuerdo (N=115).

Pregunta nª14: Los siguientes aspectos se han considerado como posibles facilitadores de la innovación en el sector público. En su Ayuntamiento la innovación es impulsada por: [Listado facilitadores]

Inhibidores de la innovación

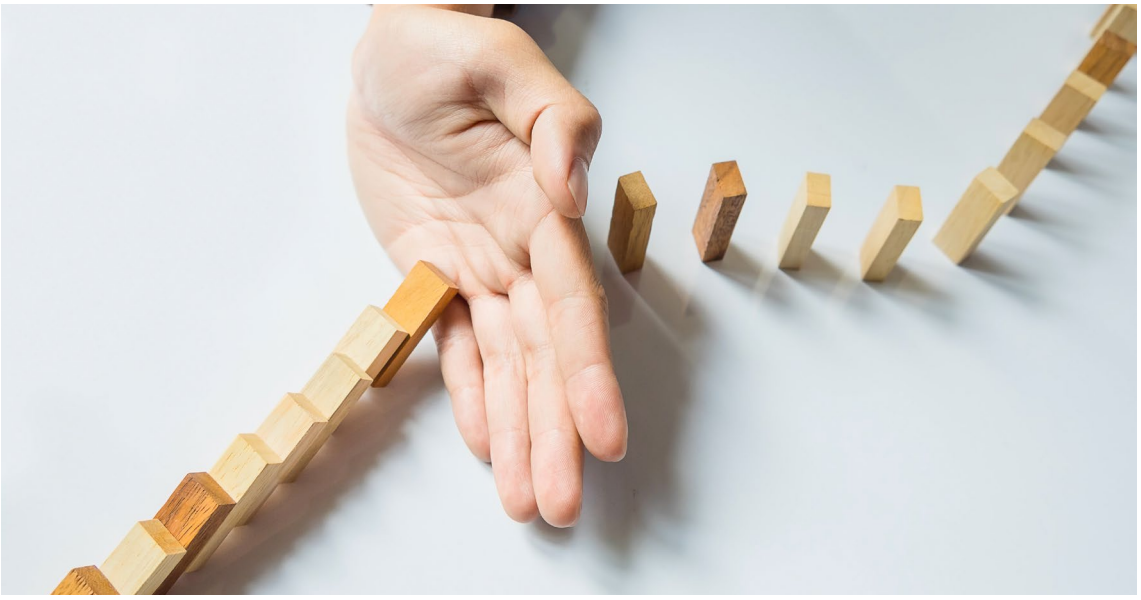
Igual que con los facilitadores, en el caso de los inhibidores se pidió también a las personas responsables de la innovación en los ayuntamientos que mostraran su percepción acerca de una serie de factores que pueden actuar como barreras para su desarrollo. El Gráfico 7, muestra la valoración media en una escala Likert 1 a 7. Como resultado, los principales inhibidores son la *escasez de personal* (5,5), la *falta de coordinación entre los departamentos/ áreas del Ayuntamiento* (5,2), la *resistencia al cambio* (5,1) y la *cultura burocrática* (5). En general, los factores organizativos internos son los que estarían frenando la innovación en los ayuntamientos objeto de estudio, de manera que se debería actuar de una forma directa sobre ellos en aquellos casos donde tienen un papel más relevante.

Gráfico 7. Inhibidores de la innovación (media)



Fuente: Elaboración Propia. Cada idea debía ser puntuada entre 1 y 7. Siendo 1 nada de acuerdo y 7 totalmente de acuerdo (N=114).

Pregunta nª13: Los siguientes aspectos se han considerado como posibles inhibidores de la innovación en el sector público. En su Ayuntamiento, la innovación se ve obstaculizada por: [Listado inhibidores]



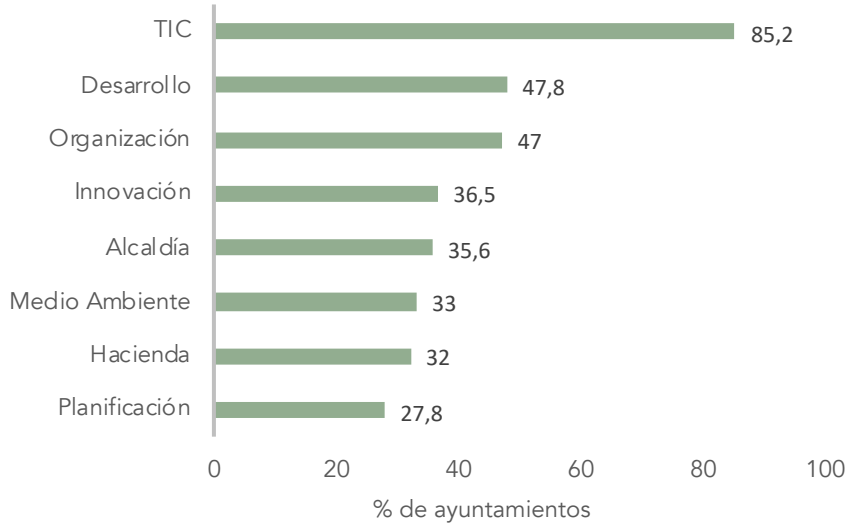
PARTE 3. ORGANIZACIÓN, RECURSOS Y PERSONAS

La tercera parte de este estudio muestra algunos de los aspectos clave de la organización interna de la innovación dentro de los ayuntamientos analizados. Aquí presentamos datos sobre las principales unidades que intervienen en la gestión, el tipo de gestión interna (centralizada/ descentralizada), la estrategia de financiación, la vinculación del personal y otros aspectos individuales como el género o la edad de los responsables de la innovación en los ayuntamientos. Con ello, se pretende ofrece una primera aproximación a esta dimensión organizativa de la innovación pública, que resulta esencial para su institucionalización.

Unidades que intervienen en la gestión de la innovación

En primer lugar, el Gráfico 8 muestra que la mayoría de los ayuntamientos no disponen de un departamento de *innovación* como tal, sino que, por el contrario, en muchas ocasiones, el departamento de *tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) / Informática* (85,2%) es el encargado del desarrollo de la innovación, en colaboración con otras unidades, como d*esarrollo local* (47,8%) y/u *organización"* (47%). *Alcaldía* (35,6%) también es un departamento relevante en la gestión de la innovación, igual que *planificación* (27,8%), *hacienda* (32%) o *medio Ambiente* (33%). Este factor resulta clave para entender la situación de la "función" de innovación dentro de los ayuntamientos españoles.

Gráfico 8. Departamentos involucrados en la gestión de la innovación



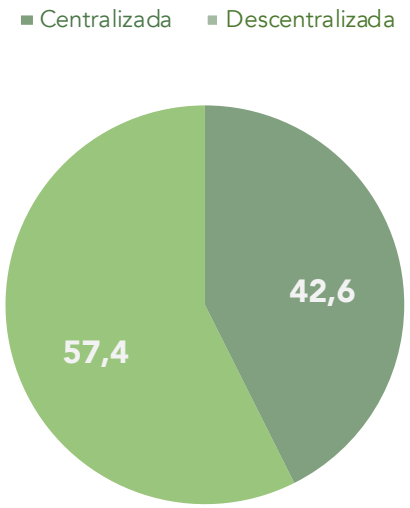
Fuente: Elaboración Propia. Pregunta con opción multi-respuesta (N=115).

Pregunta nª2. ¿Qué unidad/es o departamento/s intervienen en la gestión de la innovación del Ayuntamiento?

Tipo de gestión de la innovación

De cara a desarrollar el análisis de la gestión interna de la innovación en las administraciones locales, hemos definido una variable que hace referencia a la gestión de aquélla de forma centralizada o descentralizada. Cuando la innovación es liderada por un único departamento definimos la gestión como *centralizada*, mientras que cuando varios departamentos intervienen en ese proceso, sin un liderazgo explícito de una de ellas, la gestión se considera *descentralizada*. Como podemos observar en el Gráfico 9, la innovación es gestionada mayoritariamente de la segunda forma planteada (57,4%), aunque la diferencia entre ambos tipos de gestión no es amplia. En todo caso, lo anterior evidencia la existencia de un número no pequeño de casos en los que la innovación pública se gestiona entre diferentes departamentos, lo que a veces puede convertirse en un freno para su desarrollo, si esa gestión no cuenta con verdaderos mecanismos de coordinación entre las unidades implicadas.

Gráfico 9. Tipo de gestión de la innovación (%)



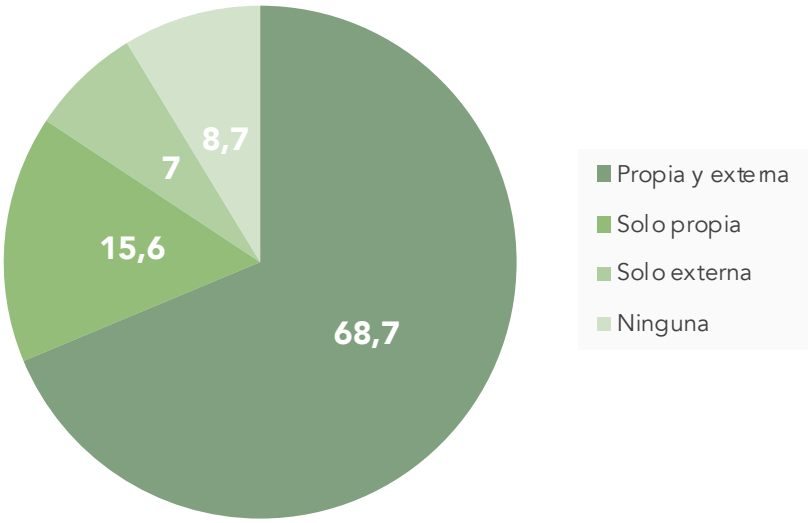
Fuente: Elaboración Propia. Pregunta con opción multi-respuesta categorizada como centralizado/descentralizado (N=115).

Pregunta nº2. ¿Qué unidad/es o departamento/s intervienen en la gestión de la innovación del Ayuntamiento?

Origen de la financiación de la innovación

La siguiente variable analizada se refiere al origen de la financiación de la innovación dentro de los ayuntamientos. Como podemos observar en el Gráfico 10, un 8,7% de los ayuntamientos no dispone de financiación para iniciativas de innovación. Por otro lado, la mayoría de los ayuntamientos objeto de estudio tiene financiación tanto externa como interna (68,7%) para promover la innovación pública, mientras que sólo una minoría tiene financiación externa o interna (22,6%).

Gráfico 10. Origen de la financiación de la innovación (%)

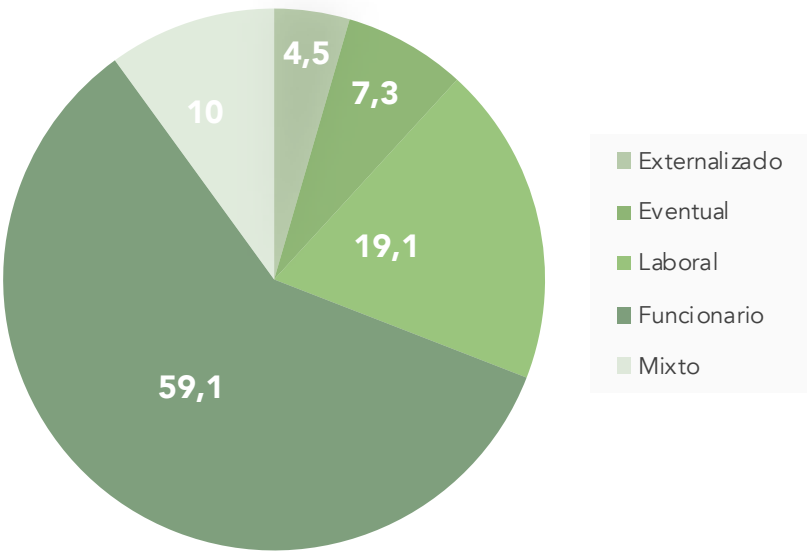


Fuente: Elaboración Propia. Pregunta con única respuesta (N=115).
Pregunta nª4. ¿Disponen de financiación para las actividades de innovación en su Ayuntamiento?

Vinculación del personal encargado de gestionar la innovación

La siguiente categoría se refiere a la situación del personal que se encarga de gestionar la innovación dentro de los ayuntamientos analizados. Como se observa en el Gráfico 11, el personal encargado de gestionar la innovación es mayoritariamente funcionario (59,1%), seguido por el personal laboral (19,1%). El uso de personal eventual o la contratación de la gestión de la innovación pública a una organización externa es minoritario. También hay que señalar que, en algunas ocasiones, la innovación pública es gestionada por personal de varias procedencias, lo que incorpora una mayor variable que también cuenta con un papel importante a la hora de entender el desarrollo de la innovación pública en el ámbito local de gobierno.

Gráfico 11. Vinculación del personal gestionando la innovación (%)

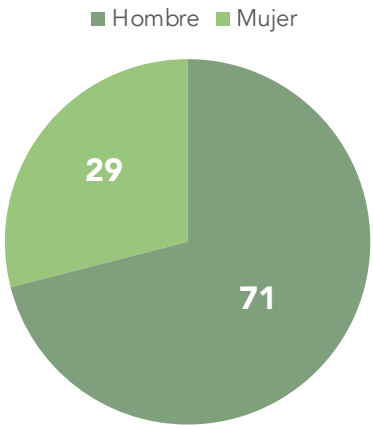


Fuente: Elaboración Propia. Pregunta con única respuesta (N=110).
Pregunta nª5. Las actividades de innovación las realiza, predominantemente...

Género del personal responsable de la gestión de la innovación

Otro de los factores relacionados con las personas y la innovación pública se refiere al género de las personas responsables de esta función en los ayuntamientos analizados. En el Gráfico 12, mostramos el género de todas las personas que participaron en el cuestionario, es decir, responsables de innovación (o áreas asimiladas) de los ayuntamientos. Mientras que el 71% son hombres, el 29% son mujeres, aspecto que confirma una de nuestras presunciones, es decir, que la innovación pública sigue siendo una dimensión todavía relativamente poco feminizada dentro de las organizaciones públicas, al menos, en su dimensión de liderazgo.

Gráfico 12. Género de los responsables de innovación (%)



Fuente: Elaboración Propia. Pregunta con única respuesta (N=114).

Pregunta nª26: Por favor, indique su género.

Edad del personal responsable de la gestión de la innovación

La edad es otra de las variables de interés en relación con la gestión de la innovación pública. En la Tabla 2, podemos observar que, aunque los valores se encuentran entre los 24 y los 63 años, la mayoría de las personas responsables de la gestión de la innovación se sitúan entre 45 y 56 años. Este aspecto muestra que la innovación pública en los ayuntamientos se encuentra en manos de responsables de mediana edad, si bien con una tendencia a contar con personas ya con una cierta experiencia dentro del sector público.

Tabla 2. Edad de los responsables de innovación

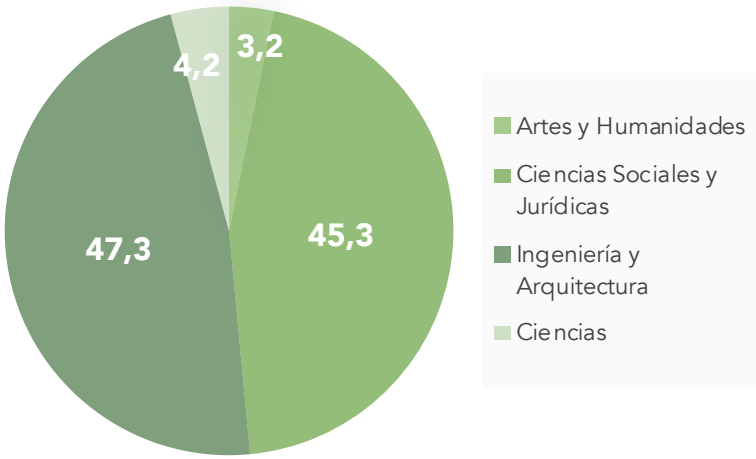
Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
50,4	**51,5**	**8,2**	**24**	**63**

Fuente: Elaboración Propia. Pregunta con respuesta abierta (N=108).
Pregunta nª25: Por favor, indique cuantos años cumplió en su último cumpleaños.

Formación reglada del personal responsable de la gestión de la innovación

Finalmente, otro aspecto relevante respecto de las personas responsables de la gestión de la innovación pública dentro de los ayuntamientos analizados es su formación. Como todos los encuestados tienen formación superior, mostramos en el Gráfico 13 las áreas de conocimiento de la formación reglada con la que cuentan. Dos áreas predominan sobre el resto: Ciencias Sociales y Jurídicas e Ingeniería y Arquitectura, que son las dos grandes áreas en las que están formadas la mayoría de responsables de innovación en los ayuntamientos españoles. Otros ámbitos como las Ciencias (4,2%) y las Artes y Humanidades (3,2%) son claramente minoritarios.

Gráfico 13. Formación responsables de innovación (%)



Fuente: Elaboración Propia. Pregunta con respuesta abierta (N=95).
Pregunta nª27: Por favor, indique su nivel de estudios más alto conseguido y área de conocimiento de la titulación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE FUTURO

A partir de los resultados ofrecidos en este trabajo, se pueden plantear algunas conclusiones que resumen los principales hallazgos y unas recomendaciones de futuro centradas en quienes dirigen y adoptan decisiones sobre innovación en las administraciones públicas, en general, y los ayuntamientos, en particular. Los principales hallazgos ofrecen una aproximación a temas clave que, en la mayoría de los casos están en línea con otros contextos internacionales, así como con la situación actual de la innovación en el ámbito local español. Por su lado, las recomendaciones se disponen también para personal de carácter político, directivo y técnico con la intención de promover la gestión de la innovación en el ámbito público, así como explorar vías de mejora de su gestión y desarrollo en las administraciones locales. En definitiva, aquí tratamos de responder a las preguntas realizadas inicialmente, así como ofrecer ideas aplicables en diferentes administraciones públicas.

Conclusiones y hallazgos clave

El estudio ha facilitado acercarnos a la realidad de la innovación púbica en el ámbito de los ayuntamientos españoles de municipios de más de 50.000 habitantes. El trabajo ha identificado algunas características que han intentado descubrir cuestiones clave en relación con el **estado y forma de la innovación**, la **innovación como proceso**, así como la **organización, recursos y personal** asociados a la **innovación**. El estudio ha identificado algunas líneas que marcan las pautas de la adopción e institucionalización de la innovación pública en el ámbito local, a la vez que se ha analizado el nivel de atención por parte de los ayuntamientos a esta dimensión emergente de la gestión pública. Adicionalmente, las evidencias aportadas han corroborado algunos aspectos sobre el proceso de la innovación pública local, incluyendo sus objetivos, facilitadores e inhibidores. En términos generales, se puede afirmar que estos datos confirman una situación todavía embrionaria de la innovación pública en el ámbito de las administraciones locales en España, si bien lo anterior se plantea con algunos matices que se pasa a considerar en los siguientes párrafos.

En cuanto al **estado y forma de la innovación** pública en los ayuntamientos analizados, la evidencia disponible confirma una presencia generalizada de los **tipos de innovación** más centrados en el interior de la organización *(locus*), así como en el plano operativo *(focus)*. Lo anterior encaja bien con un desarrollo, en términos generales, todavía incipiente de la innovación pública en los ayuntamientos. De manera que la apertura a un enfoque más estratégico (tipos misión y política) se debe ir abriendo a un mayor número de casos, algo que ya ha sucedido en casi un cuarto del total de ayuntamientos.

Por otro lado, en relación con el grado de **complejidad de la estrategia de innovación** (medida a partir del número de tipos de innovación desarrollado en cada caso) se ha puesto de relieve la situación todavía limitada de esa diversidad de tipos existentes en buena parte de los ayuntamientos. Lo anterior no es óbice para confirmar que, por otro lado, ya existe un grupo abundante de casos que están promoviendo innovaciones en todas (o casi todas) las categorías planteadas, lo que es un avance notable que merece la pena destacar. Será necesario conocer en futuras observaciones cómo se va desarrollando esta dimensión y, sobre todo, en qué medida la vertiente más estratégica va ganando terreno.

Finalmente, dentro de esta dimensión, se ha tratado de caracterizar el **valor público de la innovación** en el ámbito local. Esta categoría se ha medido a través de la atención a un grupo

de beneficios (13) que el equipo de investigación había previamente definido como potenciales. Los beneficios que se han señalado son esencialmente operativos y sustantivos, sobre todo de carácter organizativo, tales como calidad de los servicios, eficiencia o eficacia, aunque también transparencia y rendición de cuentas. En este sentido, se ha explorado todavía de forma limitada otro tipo de beneficios más orientados hacia el exterior de la organización y con un potencial mayor impacto en las propias dinámicas innovadoras.

Los datos sobre la **innovación como proceso** también han arrojado luz sobre algunos aspectos de interés. En lo que respecta a los **objetivos de la estrategia de innovación**, se ha indicado la prevalencia de cuestiones como la calidad de los servicios, el desarrollo de los servicios online y la eficiencia. Estos aspectos se alinean con una visión de la innovación pública en la que predominan los cambios organizativos más contenidos frente a una visión más transformadora, que estaría más vinculada a cuestiones como el desarrollo de una cultura organizativa diferente o nuevas políticas públicas, así como aspectos como el fomento del emprendimiento o la atención a retos sociales.

Los principales facilitadores de la innovación pública en los ayuntamientos analizados se refieren a cuestiones relacionadas con los recursos disponibles, en la medida que se señalan mayoritariamente variables como el desarrollo tecnológico o la disponibilidad de fondos, pero también aspectos de carácter más humano, como la motivación y compromiso del personal y el liderazgo.

El proceso de la innovación pública en el ámbito local también tiene que ver con facilitadores e inhibidores sobre los que se pueden extraer algunas conclusiones. Por un lado, los principales **facilitadores** de la innovación pública en los ayuntamientos analizados se refieren a cuestiones relacionadas con los recursos disponibles, en la medida que se señalan mayoritariamente variables como el desarrollo tecnológico o la disponibilidad de fondos, pero también aspectos de carácter más humano, como la motivación y compromiso del personal y el liderazgo. En este sentido, resultará también importante conocer con más detalle cuáles son las combinaciones de facilitadores que permiten un mayor desarrollo de la innovación en los ayuntamientos.

Por su parte, en lo tocante a los **inhibidores** de la innovación pública también existe un grupo de aspectos clave que, en este caso, tienen un fuerte componente organizativo. En efecto, tanto la falta de coordinación, como la resistencia al cambio y la cultura burocrática (también se podría plantear la escasez de personal en esta categoría) son temas de índole organizativa que deberán tener muy en cuenta los responsables de innovación en el futuro próximo. De hecho, resulta especialmente llamativa la dimensión de coordinación dentro de la organización, que confirma las limitaciones de la institucionalización de esta función dentro de la gestión pública local.

La tercera de las dimensiones analizadas en el estudio se ha referido a la **organización, recursos y personas** dedicadas a la **innovación**. Primero, se han ofrecido evidencias agregadas sobre los departamentos que lideran la innovación en los ayuntamientos objeto de estudio, mostrando una realidad clarificadora de la situación, que confirma que la incorporación de la denominación "innovación" dentro de los departamentos responsables es todavía bastante limitada, haciendo que la presencia de diferentes etiquetas también sea una nota habitual. Este aspecto encaja con esa situación en la que la innovación se asocia con diferentes dimensiones de la organización, sin todavía disponer de un estatus más reforzado y singularizado en las estructuras administrativas de los ayuntamientos.

La conclusión anterior se refuerza cuando consideramos los resultados en torno al **modelo de gestión** (centralizada/descentralizada) de la **innovación** que prevalece en los ayuntamientos. En este caso, destaca el modelo de gestión en la que intervienen diferentes departamentos del ayuntamiento, si bien en futuros análisis será necesario indagar más sobre ello. No obstante, ya se puede sugerir que aquellos casos que cuentan con una gestión descentralizada podrían

integrarse en dos tipos: unos serían los que tiene un carácter que se acerca a la gestión distribuida, con un centro coordinador y diferentes departamentos colaboradores; mientras otros serían casos en los que la descentralización se acercaría más a una lógica descoordinada, con departamentos desarrollando acciones de innovación de forma independiente entre sí y sin un centro capaz de articular una visión común. Aquí nos encontramos con un ámbito esencial para entender el futuro de la innovación en el sector público, no sólo en el ámbito local, sino también en el conjunto del sector público.

Aquellos casos que cuentan con una gestión descentralizada podrían integrarse en dos tipos: unos serían los que tiene un carácter que se acerca a la gestión distribuida, con un centro coordinador y diferentes departamentos colaboradores; mientras otros serían casos en los que la descentralización se acercaría más a una lógica descoordinada, con departamentos desarrollando acciones de innovación de forma independiente entre sí y sin un centro capaz de articular una visión común.

Los datos sobre **financiación** y **personal** adscrito a la **innovación** en los ayuntamientos también apuntan a ese carácter emergente de esta función dentro del sector público local. La financiación de la innovación confirma que mayoritariamente tiene un doble carácter interno y externo, corroborando que todavía hay muchas acciones que no se encuentran soportadas por un presupuesto que se pueda considerar consolidado en el tiempo. Adicionalmente, si bien la mayoría del personal que se integra dentro del ámbito de la innovación pública tiene un vínculo permanente como funcionario, existe un porcentaje todavía nada desdeñable de personal con una vinculación menos estable e, incluso, también se ha detectado la existencia de una pequeña parte de personal externalizado.

Finalmente, respecto a las características socio-demográficas del **personal directivo responsable de la innovación pública**, hemos destacado algunas características que permiten definir un retrato robot general: hombre, entre 45 y 56 años y con una formación, o bien en el ámbito de ciencias sociales y jurídicas o bien en ingeniería y arquitectura. En este sentido, cabe destacar que este perfil sitúa a la innovación pública como una dimensión altamente masculinizada y con una diversidad importante en cuanto al perfil de educación reglada de las personas responsables de su gestión en los ayuntamientos. La edad quizá sí se pueda considerar alineada con otros ámbitos directivos del sector público, que se alcanzan en un rango de edad semejante.

Recomendaciones de futuro

Como parte final de este trabajo, se ofrecen una serie de recomendaciones centradas en la mejora de la adopción, implementación e institucionalización de la gestión de la innovación en las administraciones públicas, con una especial atención al ámbito local. Estas recomendaciones pretenden ofrecer ideas concretas sobre qué aspectos tener en cuenta en el futuro de la innovación dentro del sector público, siempre, con una mirada singularizada en lo local. Al mismo tiempo, también se desea orientar la institucionalización de las estrategias e iniciativas de innovación en las organizaciones públicas, de cara a mejorar su potencial impacto transformador en las estructuras organizativas y humanas, así como de relación con la ciudadanía y otros actores del entorno.

Diseñar estrategias y políticas con visión global y largo plazo

La primera recomendación consiste en la necesidad de diseñar **estrategias y políticas** que tengan en cuenta que la innovación ha venido para mantenerse en el futuro de las administraciones públicas. Al margen de determinadas modas o conceptos pasajeros, dentro de un ámbito especialmente permeable a los cambios y fluctuaciones, la innovación pública requiere una planificación que se mantenga en el tiempo y se fundamente en una visión clara sobre el horizonte a alcanzar. En este sentido, es importante comenzar con algunas preguntas clave: ¿Por qué queremos innovar? ¿Qué queremos alcanzar con la innovación? ¿Cómo se integra la innovación con la misión de la organización? ¿Cómo podemos aportar valor público a partir de la innovación? Obviamente, las respuestas serán diferentes en las administraciones locales, en las que también hay que atender cuestiones como el tipo de comunidades a las que se atiende, las actividades económicas prioritarias del municipio, así como el punto de partida de la estructura administrativa local que va a desarrollar la estrategia.

Ampliar nuevos lugares y enfoques de la innovación

Una de las principales aportaciones teóricas de la literatura internacional, con aplicación práctica, sobre innovación pública se refiere a la caracterización de diferentes tipos de **enfoques** *(focus)* y **lugares** (*locus*) dentro de entornos públicos. Dentro de la combinación que apuntábamos en la introducción, cada administración debe tener en cuenta los diferentes niveles de los enfoques (estrategia, capacidad y operativo) y lugares (interno y externo) de cara a maximizar las oportunidades e impactos de las acciones puestas en marcha. En todo caso, lo que la evidencia sugiere es que, junto con el desarrollo de estrategias que integren una diversidad lo más amplia posible de estos lugares y enfoques de la innovación pública, se haga hincapié en la vertiente externa y de estrategia, es decir, en la integración de actores del entorno y una visión amplia que vaya más allá de archipiélagos innovadores.

Alinear la innovación con los retos del entorno geográfico y social

Si bien es importante desarrollar una perspectiva de innovación pública centrada en la calidad de los servicios o la eficiencia, también es clave elevar la vista y plantearse en qué medida se puede dar solución a **retos públicos o sociales de mayor calado** y **localizados** en un entorno específico. En este sentido, la noción de valor público sirve de guía al hacer referencia a la identificación de nichos o problemas concretos que son verdaderamente sustantivos para las comunidades a las que se sirve. Ahí la innovación tiene un papel decisivo para ayudar a identificar esos nichos de valor público, así como a establecer mecanismos de colaboración con la ciudadanía en la gestión pública.

Disponer suficientes recursos económicos, humanos y tecnológicos

Una de las principales carencias de la innovación pública es su limitada implantación dentro de **presupuestos, estructuras administrativas y tecnologías** disponibles. La manera de traducir el interés por la innovación pública en potenciales resultados también pasa por dedicar los recursos necesarios para llevar a cabo sus promesas. Lo anterior no significa que no sea posible, por ejemplo, colaborar con entidades sociales o empresariales para compartir recursos. Sin embargo, no se puede obviar que esta dimensión material es clave, así como el hecho de que

cuando se compartan recursos con otros actores, las organizaciones públicas deben mantener el control estratégico de los proyectos, su liderazgo y la capacidad de interconexión con otros desafíos tecnológicos que estén presentes en la organización.

Desarrollar dinámicas de coordinación e involucración de todas las áreas

La innovación pública tiene un carácter intrínsecamente transversal que, para desarrollar su máximo potencial debería estar presente en el mayor número de áreas de la organización. Lo anterior también se puede combinar con el desarrollo de una unidad o departamento específico de innovación que sirva de espacio coordinador y dinamizador. Con esa doble dinámica organizativa basada en una unidad promotora y una presencia coordinada en el conjunto de la estructura organizativa, se puede caminar hacia una **gestión distribuida** de la innovación pública, caracterizada por un sistema organizativo en línea con la *holocracia*, dinámicas de gestión basadas en proyectos, así como una implicación colectiva del conjunto de áreas o funciones.

Capacitar al personal público en innovación

La innovación pública supone disponer de nuevos **conocimientos, competencias y habilidades** profesionales, tanto dentro como fuera de las organizaciones públicas. En el nivel interno, las organizaciones públicas deben poner el acento en esos nuevos conocimientos, competencias y habilidades relacionados con la innovación que van a ser necesarios para desarrollar estrategias y proyectos de alcance, incluyendo ámbitos como la creatividad, ciencias del diseño, gestión de proyectos, transformación digital, gobernanza abierta y colaborativa, etc. En este sentido, junto a la formación más reglada y formal, resulta cada vez más importante la formación individualizada e informal, que permita acompasar las necesidades organizativas con las personales.

Afianzar liderazgos innovadores y nuevos perfiles directivos

Las lógicas innovadoras se sostienen en muchas ocasiones en **liderazgos** adaptados a los nuevos tiempos, que se ven favorecidos cuando se acompañan de nuevos perfiles directivos innovadores en diferentes áreas sectoriales. Uno de los factores clave para la emergencia de proyectos innovadores suele ser la aparición de un liderazgo innovador que se pone al frente de los procesos de cambio. En este sentido, además de lograr que el personal que gestiona la innovación en las administraciones públicas se enriquezca con más mujeres, también es importante que disponga de conocimientos y competencias cada vez más híbridas, combinando también conocimientos tecnológicos, así como una sólida formación humanista o en habilidades de comunicación y de relación con el entorno.

Promover un cambio cultural hacia la innovación

El desarrollo de las dinámicas innovadoras en el sector público requiere una **transformación** de las estructuras formales, pero también de su **dimensión institucional/cultural**. Las instituciones son reglas, rutinas, formas de hacer las cosas o símbolos que operan dentro de las administraciones públicas y constituyen una buena parte de su subsistema o dimensión cultural. Tradicionalmente, se ha considerado que las administraciones públicas son organizaciones con especiales problemas para desarrollar transformaciones de profundidad, precisamente, como consecuencia de su alta densidad institucional y la existencia de culturas administrativas muy consolidadas. De esta manera, transformar esas instituciones, en muchos casos asociadas con la cultura burocrática tradicional, se convierte en un paso decisivo para lograr que la innovación germine dentro del sector público.

Institucionalizar la innovación pública

Finalmente, cabe decir que todo lo anterior requiere de sostenibilidad en el tiempo, aspecto que entra de lleno en la necesidad de **institucionalizar** la innovación. Aquí se sostiene que la institucionalización de las estrategias e iniciativas de innovación en las organizaciones públicas es un aspecto necesario para lograr un mayor impacto en las diferentes dimensiones de las organizaciones públicas. Este factor es especialmente importante en el sector público local, donde una de las mayores dificultades es mantener en el tiempo políticas y estrategias de nueva generación, tales como la innovación pública que, si bien en un momento pueden parecer una inversión costosa, a medio y largo plazo tienen un alto potencial para convertirse en esenciales para lograr retornos de profundidad y con alto potencial transformador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaide Muñoz, C., Alcaide Muñoz, L., y Rodríguez Bolívar, M. P. (2022). Strategic alignment of open government initiatives in Andalusia. *International Review of Administrative Sciences*.

Australian Public Service Commission (2019). 2019 APS employee census – Questionnaire. Australian Government. Disponible en: https://data.gov.au/data/dataset/aps_employee_census_2019/resource/1e9b1100-405b-4468-9196-99d0dd663d90

Chen, J., Walker, R. M., y Sawhney, M. (2020). Public service innovation: a typology. *Public Management Review*, 22(11), 1674–1695.

Criado, J. I. (ed.) (2016). *Nuevas tendencias en la gestión pública*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Criado, J. I. & Gil-Garcia, J. R. (2019). Creating public value through smart Technologies and strategies: from digital services to artificial wisdom and beyond. *International Journal of Public Sector Management*, 32(5), 438–450.

Criado, J. I., Dias, T. F., Sano, H., Rojas-Martín, F., Silvan, A., y Filho, A. I. (2021). Public Innovation and Living Labs in Action: A Comparative Analysis in post-New Public Management Contexts. *International Journal of Public Administration*, 44(6), 451–464.

Criado, J. I., y Guevara-Gómez, A. (2021). Public sector, open innovation, and collaborative governance in lockdown times. A research of Spanish cases during the COVID-19 crisis. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 15(4), 612–626.

Criado, J. I. y Villodre, J. (2022). Revisiting social media institutionalization in government. An empirical analysis of barriers. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101643.

De Vries, H., Bekkers, V., y Tummers, L. (2016). «Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda». *Public Administration*, 94(1), 146–166.

González, R., Llopis, J., y Gasco, J. (2013). Innovation in public services: The case of Spanish local government. *Journal of Business Research*, 66(10), 2024–2033.

Rodríguez-Bolivar, M. P. R., y Meijer, A. J. (2016). 'Smart Governance: Using a Literature Review and Empirical Analysis to Build a Research Model'. Social Science Computer Review, 34(6), 673–692.

Torfing, J., Ferlie, E., Jukić, T., y Ongaro, E. (2021). A Theoretical Framework for Studying the Co-Creation of Innovative Solutions and Public Value. *Policy & Politics*, 49(2), 189-209.

Villodre, J. (2019). Innovación Pública Abierta. *EUNOMÍA. Revista en Cultura de la Legalidad*, (17), 314-327.

AGRADECIMIENTOS

Deseamos mostrar nuestro más profundo agradecimiento por su colaboración a todas las personas y departamentos que han participado en las respuestas al cuestionario que dio origen a este trabajo. No sólo destacamos el valioso tiempo dedicado para cumplimentar la información, sino también las importantes ideas aportadas en el proceso. A continuación, se detallan los municipios a los que pertenecen, a cuyos ayuntamientos agradecemos también especialmente su colaboración y la puesta en práctica de iniciativas de innovación en el ámbito local, esperando que crezcan y se consoliden en el futuro.

Albacete	Chiclana	Lugo	San Vicente del Raspeig
Alcalá de Guadaíra	Ciudad Real	Madrid	Sant Boi de Llobregat
Alcalá de Henares	Colmenar Viejo	Majadahonda	Sant Cugat del Vallès
Alcobendas	Córdoba	Málaga	Santa Coloma de Gramenet
Alcoy	Cornellà de Llobregat	Mataró	Santa Lucia de Tirajana
Algeciras	Coruña	Melilla	Santander
Alicante	Eivissa	Mérida	Santiago de Compostela
Almería	Elche	Molina de Segura	Segovia
Arganda del Rey	Elda	Mollet del Vallés	Sevilla
Arona	Estepona	Murcia	Siero
Arrecife	Fuengirola	Orihuela	Talavera de la Reina
Ávila	Fuenlabrada	Ourense	Tarragona
Avilés	Gandía	Oviedo	Telde
Badajoz	Gijón	Palencia	Tenerife
Badalona	Girona	Palma	Terrassa
Barakaldo	Granada	Pamplona	Torrejón
Barcelona	Granadilla de Abona	Pinto	Torrelavega
Bartolomé de Tirajana	Granollers	Ponferrada	Torrent
Benalmádena	Hospitalet de Llobregat	Pontevedra	Torrevieja
Benidorm	Irún	Prat de Llobregat	Valdemoro
Bilbao	Jaén	Reus	Valencia
Burgos	Jerez de la frontera	Rivas Vaciamadrid	Valladolid
Cáceres	La Línea de la Concepción	Roquetas de Mar	Vigo
Cádiz	Las Palmas de Gran Canaria	Rubí	Vilanova i la Geltrú
Calvià	Leganés	Sagunto	Villareal
Cartagena	León	San Cristóbal de la Laguna	Vitoria
Castelldefels	Lleida	San Fernando	Zamora
Cerdanyola del Vallès	Logroño	San Sebastián	Zaragoza
Ceuta	Lorca	San Sebastián de los Reyes	