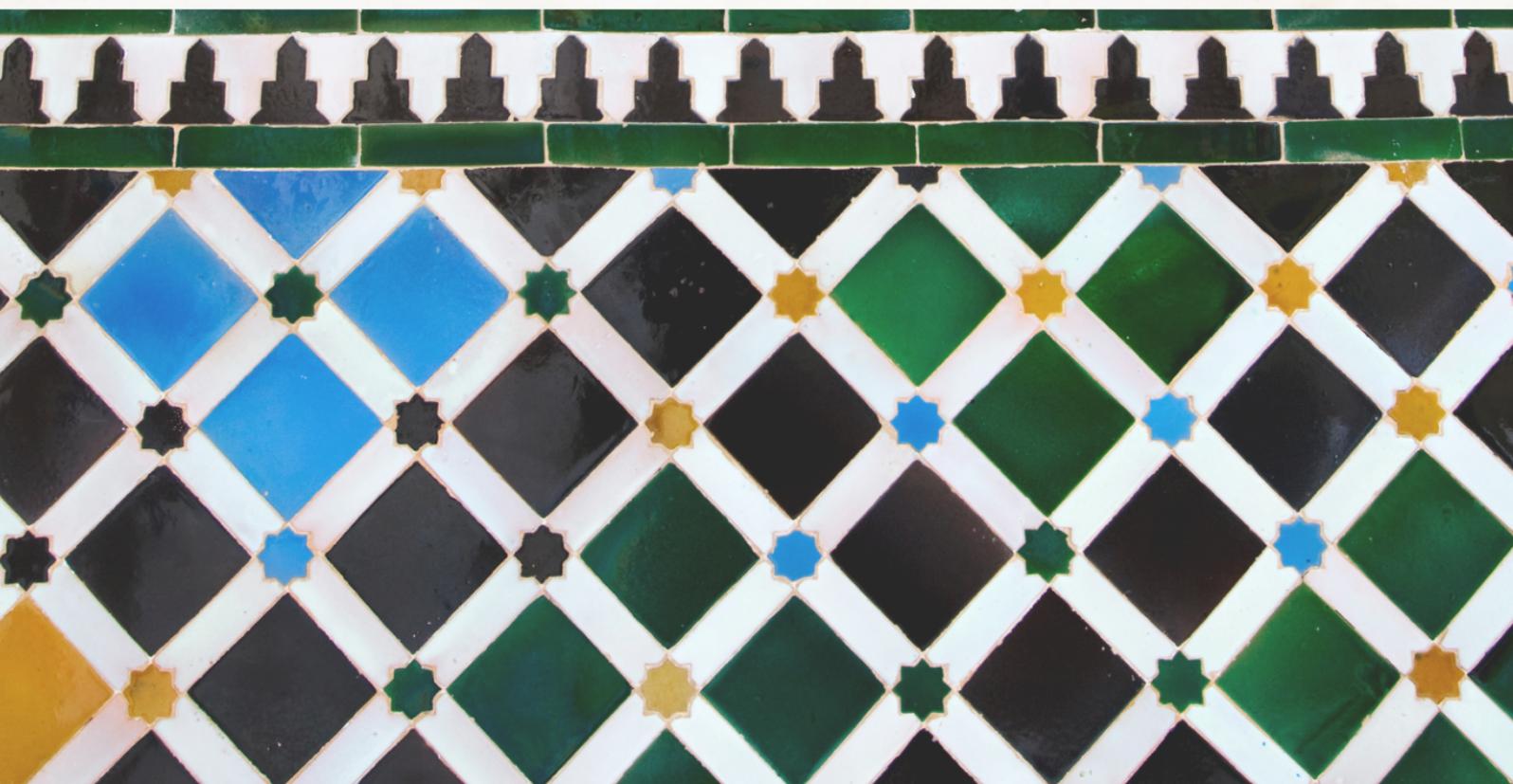


# **La Innovación Pública en la Junta de Andalucía 2022: un análisis tras el impacto de la pandemia**

Informe coordinado por Esteban Romero Frías  
Universidad de Granada







Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual (CC BY-NC-SA). Este tipo de licencia permite a terceros remezclar, adaptar y crear sobre este trabajo de forma no comercial, siempre que atribuyan correctamente la autoría y licencien las nuevas creaciones bajo estos mismos términos.

Resumen de la Licencia: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>

Código Legal: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Cómo citar el informe:

Romero Frías, E., Alcaide Muñoz, L., Arquero Montaña, J.L., del Barrio García, S., & Haro Márquez, S. (2022). *La Innovación Pública en la Junta de Andalucía 2022: un análisis tras el impacto de la pandemia*. Instituto Andaluz de Administración Pública.

Todas las imágenes, salvo las capturas de pantalla de servicios web de la Junta de Andalucía, corresponden al banco de imágenes disponible en Canva Pro, estando su reproducción autorizada.



# Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>9</b>
<b>2. Recolección de datos y diseño del cuestionario</b>	<b>15</b>
<b>3. Análisis descriptivo de la muestra</b>	<b>21</b>
3.1. Edad y sexo	21
3.2. Un enfoque generacional	23
3.3. Provincias	25
3.4. Posición laboral, funciones y estudios	26
3.5. Consejerías y experiencia laboral	33
<b>4. Las personas</b>	<b>37</b>
4.1. La orientación emprendedora del personal de la Junta de Andalucía	37
4.2. Las motivaciones del personal	46
4.3. Autopercepciones vinculadas a la innovación en el trabajo	54
<b>5. La organización</b>	<b>67</b>
5.1. Las percepciones sobre la Junta de Andalucía	67
5.2. La orientación emprendedora del centro directivo	73
5.3. La organización de los centros directivos para innovar	81
5.4. Las condiciones para fomentar la innovación en los centros directivos	88
<b>6. Los proyectos</b>	<b>99</b>
6.1. Una visión general en la Junta de Andalucía	99
6.2. Los proyectos de innovación pública en las diversas consejerías	126
6.3. El objeto de innovación pública: ¿en qué innovan las diversas consejerías?	149
6.3.1. Una aproximación global empleando minería de texto	149
6.3.2. Un análisis por consejerías	155
Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible	155
Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico	157
Consejería de Educación y Deporte	160
Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo	162
Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio	164
Consejería de Hacienda y Financiación Europea	164
Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación	165
Consejería de Presidencia, Administración Pública e Interior	166
Consejería de Salud y Familias	167

Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades	169
Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local	169
<b>7. Un análisis de tipologías de innovadores públicos</b>	<b>173</b>
7.1. Metodología e identificación de tipologías	173
7.2. Análisis de posicionamiento de las tipologías de innovadores públicos	178
7.2.1. Tipología de innovadores por consejería	178
7.2.2. Tipología de innovadores por provincia	181
7.2.3. Tipología de innovadores por tipo de relación laboral	183
7.2.4. Tipología de innovadores por cuerpo administrativo	185
7.3. Segmentación jerárquica de promotores de innovación pública	188
<b>8. El impacto de la pandemia en la innovación pública</b>	<b>193</b>
<b>9. Propuestas del personal para la mejora de la innovación pública en la Junta</b>	<b>201</b>
9.1. Propuestas sobre financiación	201
9.2. Propuestas sobre formación	202
9.3. Propuestas sobre recursos humanos	204
9.4. Propuestas sobre comunicación y colaboración	206
9.5. Propuestas sobre la organización	207
9.6. Propuestas sobre tecnología	210
<b>10. Principales recomendaciones</b>	<b>215</b>
<b>11. Referencias</b>	<b>227</b>

# 1. Introducción





# 1. Introducción

La innovación pública se ha convertido en uno de los ejes centrales de la gestión pública. Persigue el objetivo de una mejora continuada de las actividades y resultados de la Administración en aras a ofrecer unos mejores servicios a la ciudadanía. Más allá de modelos que conciben la innovación como una función externalizable, que se puede adquirir a unos agentes fuera de la organización, entendemos la misma como una actividad compleja, que concita a una amplia variedad de actores, tanto internos como externos, incluyendo a la ciudadanía en su conjunto; no solo como simples beneficiarios de sus resultados, sino también como agentes que pueden promover y participar en su desarrollo. Todo ello se ha intentado reflejar en el diseño de la encuesta que da lugar a este barómetro de la innovación pública en la Junta de Andalucía y en el análisis posterior que se ha realizado en el presente informe.

El Barómetro de la Innovación Pública en la Junta de Andalucía ha sido promovido por el Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP, en adelante) y desarrollado por un equipo de investigadores de las Universidades de Granada y Sevilla como un instrumento con un doble objetivo: (1) recoger información sobre el estado de la innovación pública en la Junta de Andalucía, y (2) comunicar y concienciar sobre la importancia de la innovación pública en nuestra Administración.

Respecto a la realización de un diagnóstico de la innovación pública (objetivo 1), la información recogida puede contribuir a:

- Conseguir que la dirección dedique los recursos necesarios a impulsar la innovación (por ejemplo, proporcionando datos sobre si se está avanzando o retrocediendo en términos de innovación pública, ofreciendo datos comparativos entre diversas consejerías, etc.).
- Tomar decisiones basadas en datos, tanto por parte del IAAP como los centros directivos con competencias en innovación, sobre cómo orientar los esfuerzos (por ejemplo, conocer en qué ámbitos se debería actuar prioritariamente por haberse detectado un mayor déficit).
- Inspirar a los diversos actores implicados (personas empleadas, otras Administraciones públicas, etc.) con el fin de otorgar más importancia a la innovación (por ejemplo, divulgando casos de éxito).

Respecto a la comunicación y concienciación (objetivo 2), la encuesta y este informe puede funcionar como un acción de comunicación dirigida hacia las personas empleadas públicas para:

- Motivar la reflexión sobre cómo ser más innovadores, así como incentivar la puesta en marcha de innovaciones.
- Desarrollar una labor pedagógica en torno a la innovación pública, concienciando sobre la misma.
- Dar a conocer recursos para profundizar en el desarrollo de las capacidades para innovar (por ejemplo, a través de la comunidad Innovanda).

El Barómetro de Innovación Pública es un análisis que combina diversas escalas e instrumentos de medición con el fin de examinar tres aspectos fundamentales:

1. las autopercepciones de las personas sobre sus capacidades para la innovación,
2. las percepciones sobre la organización en la que desarrollan su trabajo, y
3. la naturaleza de los proyectos de innovación pública en los que se ha participado.

De este modo son tres los grandes ejes de este informe: personas, organización y proyectos. Se ha puesto además un especial énfasis en la pandemia como factor clave en los dos últimos años para entender la innovación desarrollada en la Administración en tanto que respuesta frente a las circunstancias adversas.

Metodológicamente, consiste en una investigación realizada mediante una encuesta online enviada al personal de la Junta de Andalucía por parte del IAAP, alcanzando un total de 8.723 respuestas. El proceso de recogida de la información ha sido totalmente confidencial y anónimo, en cumplimiento de la legislación de protección de datos personales.

El informe de los resultados del Barómetro se estructura en los siguientes apartados:

1. Introducción.
2. Sobre la encuesta.
3. Análisis descriptivo de la muestra.
4. Las personas.
5. La organización.
6. Los proyectos.

7. Un análisis de tipologías de innovadores públicos.
8. El impacto de la pandemia en la innovación pública.
9. Propuestas para la mejora de la innovación pública en la Junta de Andalucía.
10. Principales recomendaciones.
11. Referencias.

La evaluación de la innovación en el sector público nos permite además construir una narrativa de innovación en torno a la Administración, poniendo en valor todo el esfuerzo, en muchos casos silencioso, de responsables políticos, de mandos directivos y de personal, que, de la mano de otros agentes y de la ciudadanía, proyectan un sector público más eficiente y dinámico.

Dado que el cuestionario versa sobre el concepto de innovación pública es importante definir qué entendemos como tal, ya que en muchos casos se incorporan innovaciones en el trabajo sin que lleguen a ser identificadas como tales.

A los efectos de este barómetro, y siguiendo las recomendaciones del Manual de Copenhagen<sup>1</sup> -propuesta de medición de la innovación pública desarrollada por los países nórdicos publicada por primera vez en 2021- consideramos como innovación *toda forma de mejora de las actividades y los resultados de su centro directivo que genere un mayor valor entre las personas usuarias del mismo, mediante la aplicación de soluciones nuevas o significativamente diferentes con respecto a lo que se venía haciendo*. Los tipos de innovación pueden referirse a cuatro tipos: servicios, productos, procesos o métodos de organización, y comunicación externa.

---

<sup>1</sup> <https://innovationbarometer.org/copenhagen-manual/>





## 2. Recolección de datos y diseño del cuestionario



## 2. Recolección de datos y diseño del cuestionario

La captación de la información se llevó a cabo mediante un cuestionario online individual, autoadministrado, y remitido, por correo electrónico, por el IAAP al personal de la Junta de Andalucía, incluyendo también agencias y organismos externos dependientes de la misma. Se realizaron dos envíos del cuestionario a lo largo de los meses de diciembre de 2021 y enero de 2022.

Por tanto, el universo de estudio se definió como todas aquellas personas empleadas en la Administración de la Junta de Andalucía, con centros de trabajo en toda la Comunidad Autónoma. La muestra final obtenida, una vez depurados los cuestionarios no válidos, fue de 8.723 personas, lo que supone un error muestral bajo los supuestos del muestreo aleatorio simple del +/- 1% (intervalo de confianza al 95,5%;  $p=q=50$ ).

La Tabla 1 muestra la distribución de la población de empleados públicos de la Junta de Andalucía correspondiente a los servicios centrales; así como la distribución de la muestra, en la cual se incluyen individuos de servicios centrales, delegaciones y otras entidades instrumentales. Todo ello se ha hecho tomando en consideración los mejores datos disponibles facilitados por el IAAP. Con fines puramente orientativos, la distribución porcentual en ambos casos entre las diversas consejerías muestra la existencia de una cierta proporción entre el número de respuestas recibidas desde cada una de ellas.

Tabla 1. Distribución de población de servicios centrales y de la muestra en la encuesta.

Consejería	Población		Muestra	
	Empleados públicos	%	Empleados públicos	%
Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible	6.629	14,65	1.213	13,91
Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico	926	2,05	293	3,36
Consejería de Educación y Deporte	15.568	34,41	1.001	11,48
Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo	1.741	3,85	887	10,17
Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio	1.803	3,98	253	2,90

Consejería de Hacienda y Financiación Europea	1.920	4,24	245	2,81
Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación	820	1,81	650	7,45
Consejería de Presidencia, Administración Pública e Interior	2.940	6,50	311	3,57
Consejería de Salud y Familias	7.943	17,55	3.212	36,82
Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades	2.527	5,58	146	1,67
Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local	2.430	5,37	512	5,87
<b>Total</b>	<b>45.247</b>	<b>100</b>	<b>8.723</b>	<b>100</b>

El diseño del cuestionario, el trabajo de campo, el procesamiento estadístico y la realización del informe han sido realizados por un equipo de investigadores pertenecientes a las Universidades de Granada y Sevilla, liderado por la Universidad de Granada.

Los datos se han tratado de forma anónima y agregada, de acuerdo a los preceptos que rigen en la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de datos personales y garantía de los derechos digitales. En ningún caso, el diagnóstico que se realiza se emplea para la toma de decisiones individualizadas, ni para evaluar el desempeño del personal.

El cuestionario elaborado consta de cinco bloques:

- Bloque 1: datos personales, incluye 28 ítems incluyendo cuestiones como sexo, edad, provincia de trabajo, posición laboral, tipo de trabajo, consejería, centro directivo, entre otras.
- Bloque 2: autopercepciones sobre innovación, incluyendo 37 ítems correspondientes a escalas sobre percepción de la innovación, ejercicio del poder, trabajo individual y en grupo, motivaciones, entre otras.
- Bloque 3: percepciones sobre la Junta de Andalucía y el centro directivo propio, incluyendo 24 ítems, correspondientes a preguntas generales sobre innovación,

orientación emprendedora, grado de organización para innovar o condiciones para la innovación.

- Bloque 4: análisis de innovaciones concretas en las que han participado las personas que responden a la encuesta. Este bloque se inspira en el modelo del Manual de Copenhagen, adaptando aquellas preguntas que han sido consideradas relevantes para el caso andaluz. Consta de 24 ítems que se presentan a través de preguntas condicionadas, incluyendo algunas de respuesta abierta. Fundamentalmente este bloque distingue dos rutas de cuestiones en función de si se ha participado o no en una innovación en el centro directivo en los últimos 5 años. En general se pregunta sobre tipo de innovación, promotores, motivos, colaboraciones, financiación, canales de comunicación empleados, barreras y resultados.
- Bloque 5: cuestiones sobre el impacto de la pandemia (5 ítems), así como otras preguntas finales generales sobre innovación y sobre el propio cuestionario.

En el cuestionario se han incluido diversas escalas procedentes de la literatura científica, de informes y recomendaciones de organismos internacionales así como de cuestiones diseñadas a partir de entrevistas con los responsables del IAAP.

La mayor parte de las escalas de medida empleadas han sido de carácter numérico y de tipo Likert de 7 puntos (1: totalmente en desacuerdo; 7: totalmente de acuerdo).

De acuerdo con el Manual de Copenhagen, existen dos posibles enfoques para la medición de la innovación pública:

- 1) Enfoque basado en el **objeto** de la innovación. Se centra en una innovación concreta que se ha desarrollado en la organización, la cual se emplea como referencia para pensar en el fenómeno de la innovación pública.
- 2) Enfoque basado en el **sujeto** de la innovación. Se centra en los actores implicados en las innovaciones.

Si bien la propuesta de Copenhagen se centra en un modelo basado en el objeto de la innovación, en el Barómetro que hemos desarrollado empleamos un enfoque mixto, que permite examinar las percepciones de los sujetos sobre innovación en la Junta de Andalucía al tiempo que el desempeño concreto en un proyecto determinado de innovación en el que han participado en sus centros directivos.

Dado que nos vamos a centrar también en las actitudes innovadoras de las personas, la encuesta va dirigida a todo el personal de la Junta. No se trata por tanto de realizar un censo de proyectos innovadores o de evaluar la actividad innovadora de un centro directivo a partir de la persona que más conozca la innovación en dicha unidad, sino de conocer el estado de la innovación pública a partir de las personas que participan de ella, ya hayan participado de forma activa en proyectos o no lo hayan hecho.

En los casos en que se pregunta sobre el objeto de la innovación (bloque 4 de la encuesta) nos vamos a referir a la innovación más reciente en la que ha participado la persona que responde en su centro directivo. Esta opción es preferible frente a la de considerar la mejor innovación realizada, ya que evita sesgos hacia la actividad innovadora del servicio, al tiempo que, al tratarse de la más reciente, permite recordar mejor los detalles de la misma.

En los bloques 1 al 3 de la encuesta se han empleado escalas usadas y validadas en trabajos académicos previos como Guay et al. (2000), Kraus et al. (2019), Martín-Albo et al. (2009), Naldi et al. (2020), entre otros, así como otras escalas consensuadas por el equipo de investigación y personal técnico del IAAP.

# 3. Análisis descriptivo de la muestra





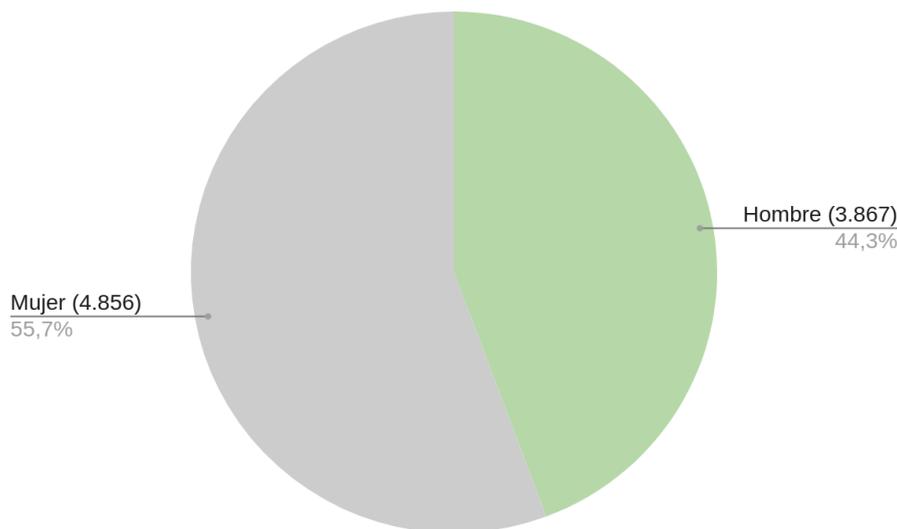
### 3. Análisis descriptivo de la muestra

A lo largo de este apartado vamos a desglosar las principales variables sociodemográficas así como las relativas al trabajo que desempeña el personal de la Junta de Andalucía que ha participado en la encuesta.

#### 3.1. Edad y sexo

La encuesta ha sido contestada por un total de 8.723 personas; de ellas, un 44,3% (3.867) fueron hombres y un 55,7% (4.856) mujeres, siendo la media de edad de 49,6 años.

Figura 1. Distribución de hombres y mujeres.



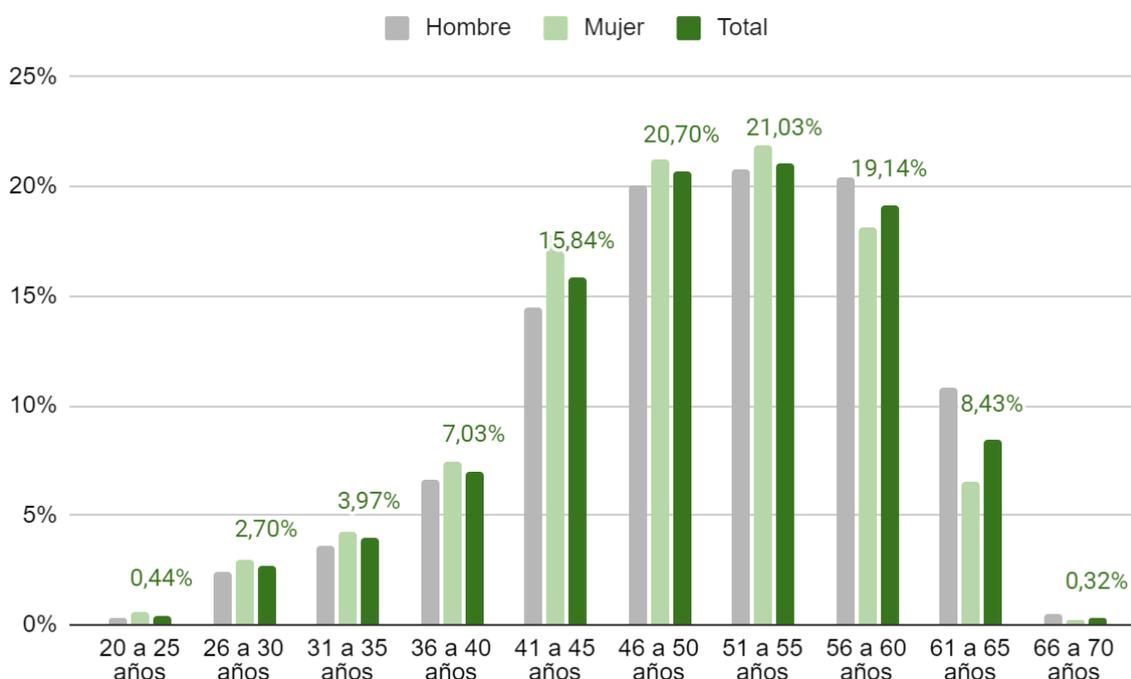
La frecuencia de edades muestra como un 60% de las personas se sitúan en la franja entre 46 y 60 años.

Si atendemos a la edad y el sexo, observamos que, tanto en términos absolutos como relativos, la presencia de mujeres es mayor que la de hombres, salvo en en la franja de 61 a 70 años, en que la presencia de hombres es mayor, lo cual refleja la progresiva incorporación de la mujer a la función pública.

Tabla 2. Distribución de hombres y mujeres por edad.

	Hombres		Mujeres		Total	
	N	%	N	%	N	%
20 a 25 años	12	0,31	27	0,55	39	0,44
26 a 30 años	93	2,40	143	2,94	236	2,70
31 a 35 años	141	3,65	205	4,22	346	3,97
36 a 40 años	253	6,58	360	7,42	613	7,03
41 a 45 años	560	14,49	860	17,73	1.380	15,84
46 a 50 años	775	20,06	1.030	21,24	1.805	20,70
51 a 55 años	802	20,76	1.060	21,86	1.862	21,03
56 a 60 años	788	20,39	880	18,14	1.668	19,14
61 a 65 años	420	10,87	315	6,49	735	8,43
66 a 70 años	19	0,49	9	0,18	28	0,32
<b>Total</b>	<b>3.863</b>	<b>100</b>	<b>4.849</b>	<b>100</b>	<b>8.712</b>	<b>100</b>

Figura 2. Distribución de hombres y mujeres por edad.



### 3.2. Un enfoque generacional

Con respecto a la edad, hemos considerado oportuno abordar los análisis sucesivos en los que se emplea esta variable, clasificando a las personas según sus generaciones de pertenencia, tal y como se realiza en algunos organismos e instituciones tanto nacionales como internacionales.

La edad de un individuo es uno de los predictores más comunes de las diferencias en actitudes y comportamientos. La edad denota dos características importantes sobre una persona. Por un lado, su lugar en el ciclo de vida, ya sea un adulto joven, un padre de mediana edad o un jubilado y, por otra, su pertenencia a una cohorte de personas que nacieron en un momento similar.

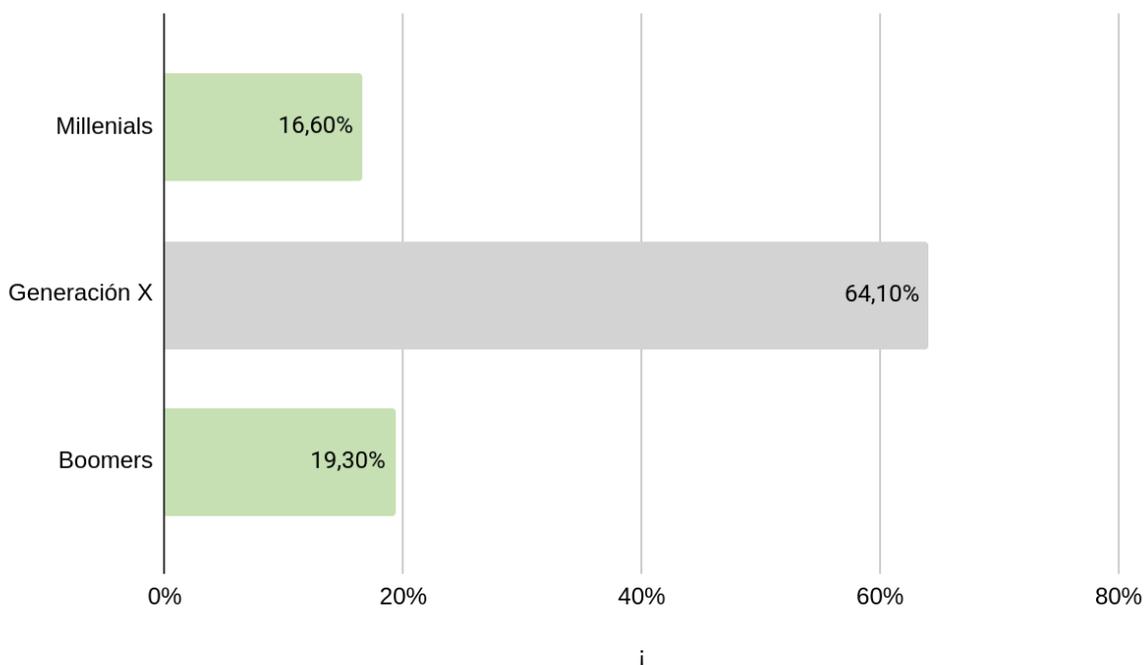
Las generaciones son una forma de agrupar segmentos de edad que generalmente comprenden a personas nacidas en un lapso de 15 a 20 años. La conformación de una generación depende de una variedad de factores que incluyen la demografía, las actitudes, los eventos históricos, la cultura popular y el consenso entre los propios investigadores.

En concreto, para el estudio hemos tomado en cuenta la clasificación que emplea el Pew Research Center<sup>2</sup>. Tras aplicarla se identifican tres generaciones relevantes en la muestra: *Millennials*, *Generación X* y *Boomers*.

Tabla 3. Distribución por generaciones.

	N	%
Millennials	1.447	16,6
Generación X	5.581	64,1
Boomers	1.684	19,3
Total	8.712	100

Figura 3. Distribución por generaciones.



- Los **Millennials** representan la generación más joven en la muestra. Nacidos a partir de 1980, en 2022 comprende a las personas entre 24 y 41 años. Representan el

<sup>2</sup> <https://www.pewresearch.org/politics/2015/09/03/the-whys-and-hows-of-generations-research/>

16,60% de la muestra (1.447 personas). Se han incluido también los casos de menos de 24 por su reducido número.

- La **Generación X** constituye la generación más representada en la muestra, un 64,10% (5.581 personas). Incluye a las personas nacidas entre 1965 y 1980 (entre 42 y 57 años en 2022).
- Los **Boomers**, que comprenden a los nacidos entre 1946 y 1964 (entre 58 y 76 años en 2022), representan el 19,30% de la muestra (1.684 personas). Se ha incluido también el reducido número de personas de más de 76 años.

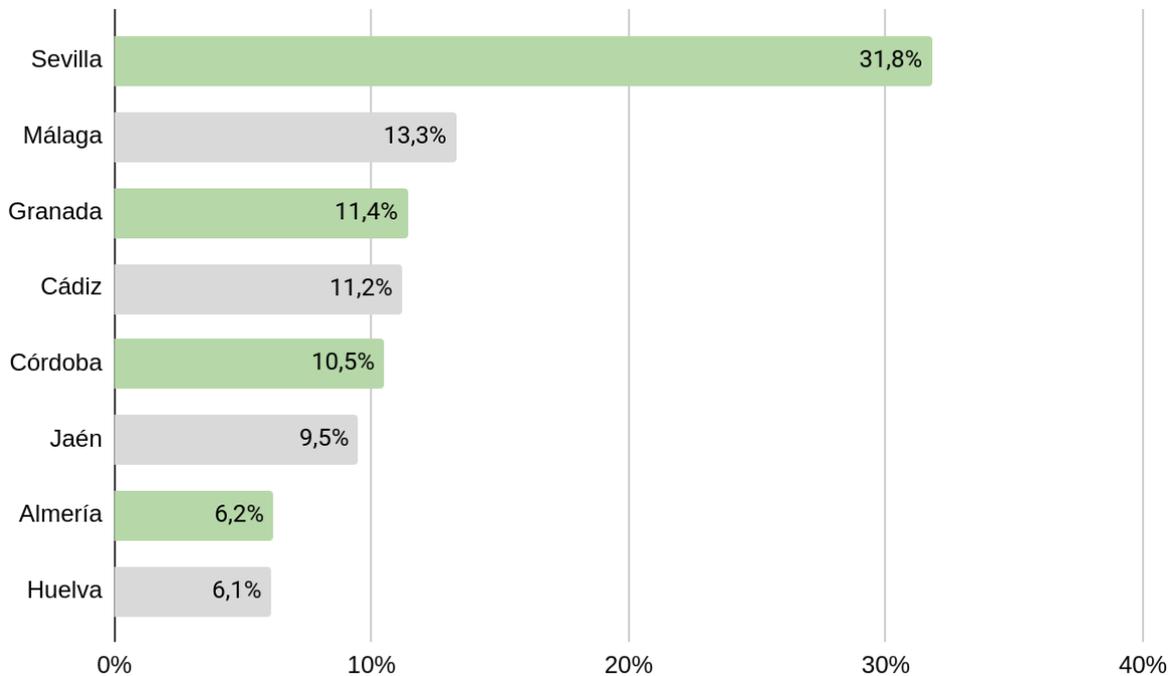
### 3.3. Provincias

La distribución por provincias muestra como Sevilla es la más representada con un 31,8% (2.777), un resultado esperado derivado del elevado peso de los servicios centrales de las diversas consejerías. Le sigue Málaga con un 13,3%, Granada 11,4% y Cádiz 11,2%. Las provincias con un menor número de respuestas son Huelva 6,1% y Almería 6,2%.

Tabla 4. Distribución por provincias.

	N	%
Sevilla	2.777	31,8
Málaga	1.161	13,3
Granada	991	11,4
Cádiz	974	11,2
Córdoba	916	10,5
Jaén	830	9,5
Almería	543	6,2
Huelva	531	6,1
Total	8.723	100

Figura 4. Distribución por provincias.



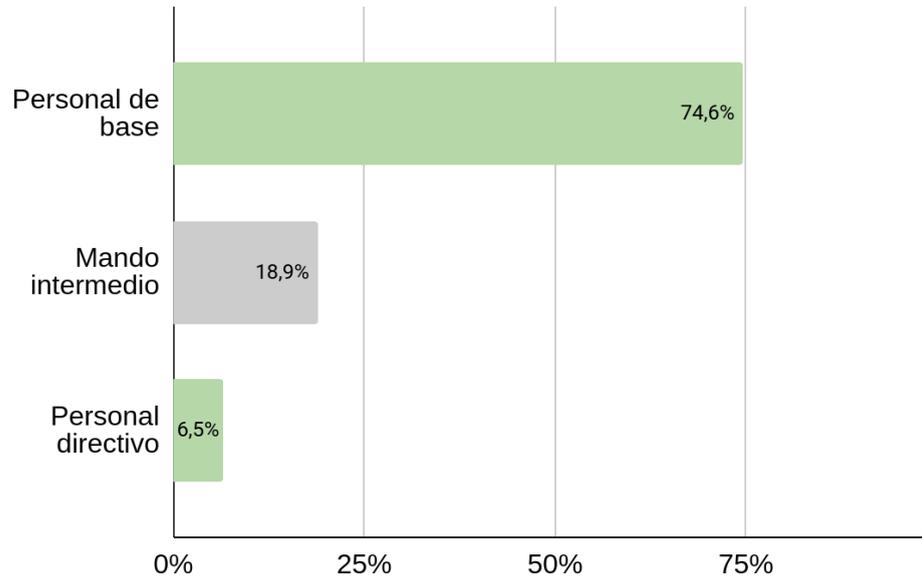
### 3.4. Posición laboral, funciones y estudios

El 74,6% de las personas encuestadas se define como personal de base, un 18,9% como mandos intermedios (jefaturas de sección/departamento, adjuntías, jefaturas de gabinete, etc.) y un 6,5% como personal directivo (jefatura de servicio y niveles superiores).

Tabla 5. Distribución en función de la posición laboral.

	N	%
Personal de base	6.503	74,6
Mando intermedio	1.653	18,9
Personal directivo	567	6,55
Total	8.723	100

Figura 5. Distribución según posición laboral.

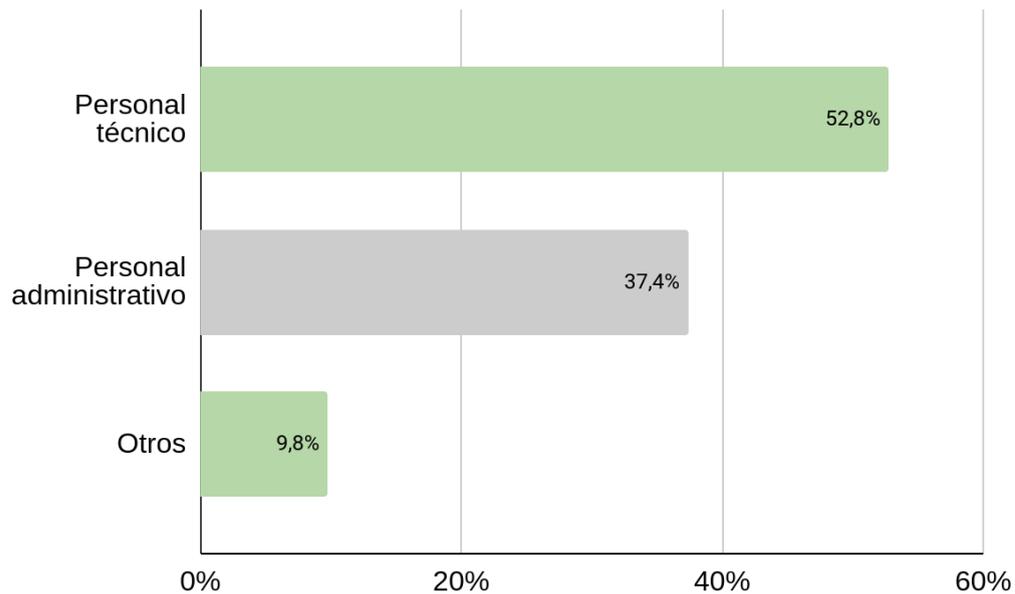


En relación al tipo de trabajo al que corresponden los diversos puestos, un 52,8% (4.602) se define como perfil técnico (ocupaciones como informática, medicina, estadística, etc.), un 37,4% (3.262) como perfil administrativo (labores de gestión económica, tramitación de expedientes, etc.) y bajo la rúbrica *otros* (ordenanzas, conductores, etc.), un 9,8%.

Tabla 6. Distribución según trabajo principal desempeñado.

	N	%
Personal técnico	4.602	52,8
Personal administrativo	3.262	37,4
Otros	859	9,8
<b>Total</b>	<b>8.723</b>	<b>100</b>

Figura 6. Distribución según trabajo principal desempeñado.

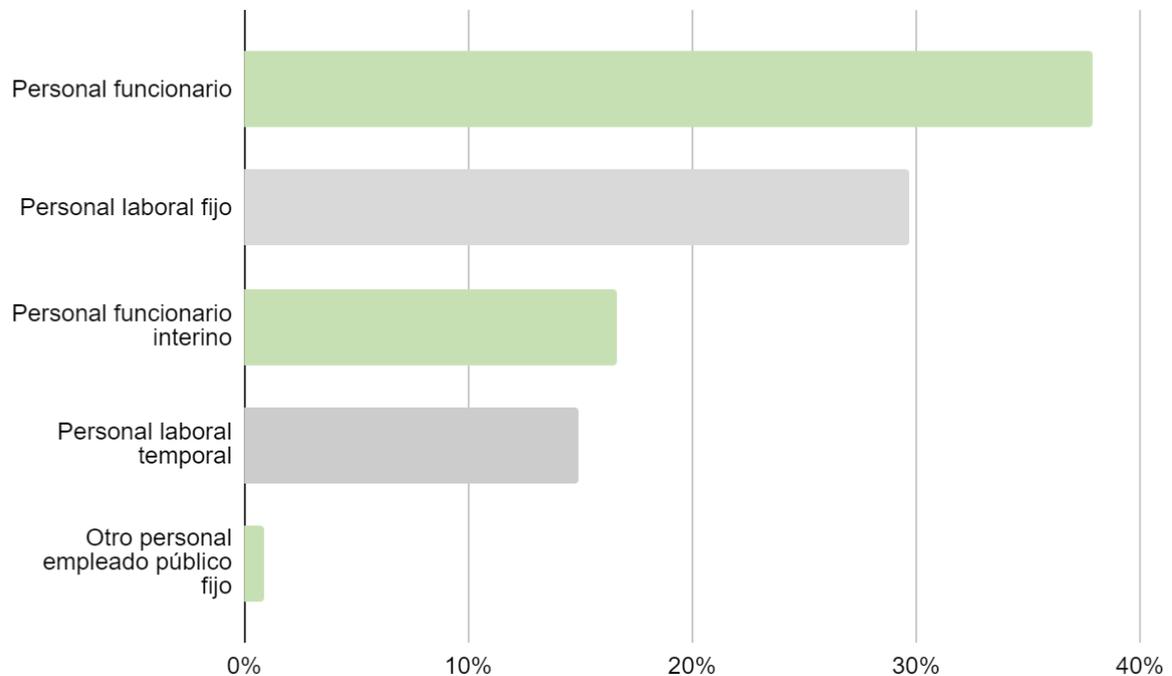


El 54,5% (4.751) de las personas que han completado la encuesta es personal funcionario o funcionario interino, el 29,1% (2.537) es personal laboral fijo o laboral temporal, correspondiendo el resto a otras figuras; entre ellas, un 1% son altos cargos o personal de confianza.

Tabla 7. Distribución según el tipo de vinculación laboral.

	N	%
Personal funcionario	3.302	37,9
Personal laboral fijo	2.593	29,7
Personal funcionario interino	1.449	16,6
Personal laboral temporal	1.297	14,9
Alto cargo y personal eventual de confianza	82	0,9
<b>Total</b>	<b>8.723</b>	<b>100</b>

Figura 7. Distribución según el tipo de vinculación laboral.



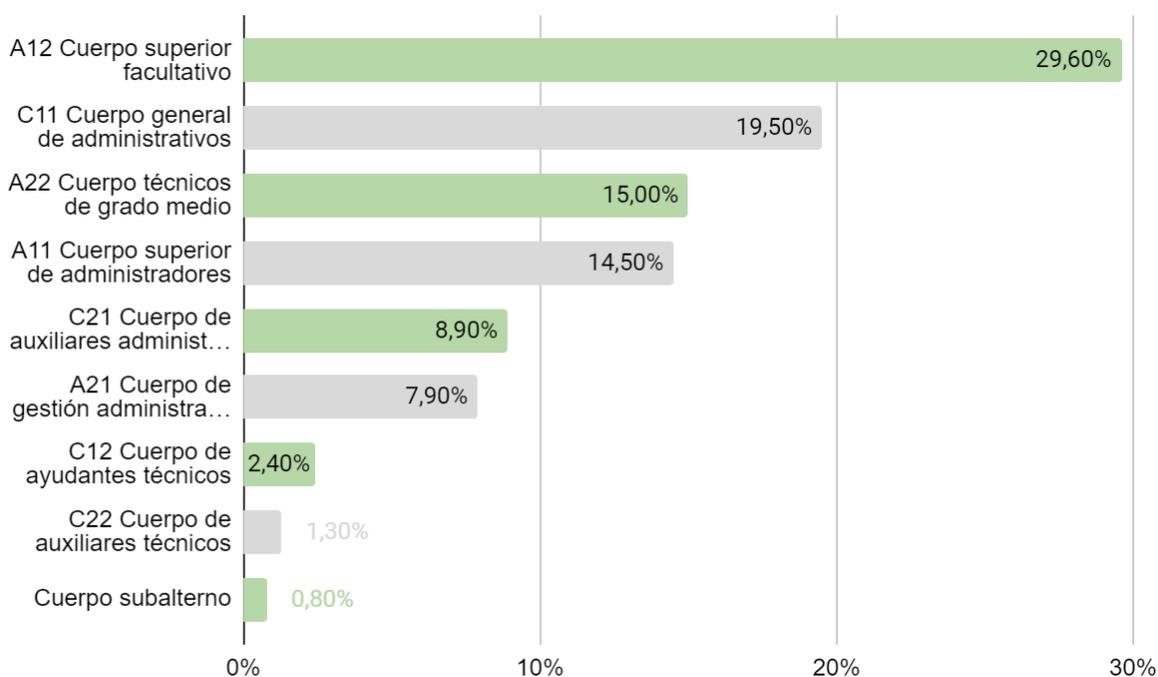
Si atendemos al cuerpo al que pertenecen quienes responden la encuesta, la gran mayoría ostentan un nivel A12 correspondiente al Cuerpo superior facultativo con un 29,6% (1.407).

Tabla 8. Distribución según el cuerpo de pertenencia en la Administración.

	N	%
A12 Cuerpo superior facultativo	1.407	29,6
C11 Cuerpo general de administrativos	927	19,5
A22 Cuerpo técnicos de grado medio	715	15,0
A11 Cuerpo superior de administradores	690	14,5
C21 Cuerpo de auxiliares administrativos	422	8,9

	N	%
A21 Cuerpo de gestión administrativa	373	7,9
C12 Cuerpo de ayudantes técnicos	115	2,4
C22 Cuerpo de auxiliares técnicos	63	1,3
Cuerpo subalterno	39	0,8
<b>Total</b>	<b>4.751</b>	<b>100</b>

Figura 8. Distribución según el cuerpo de pertenencia en la Administración.



Si atendemos al nivel de formación recibida, el 51,9% (4.530) tiene estudios universitarios (grado, licenciatura o equivalente) y el 24,8% (2.166), estudios universitarios de posgrado (doctorado y/o máster), lo cual muestra un grado de cualificación académica relativamente

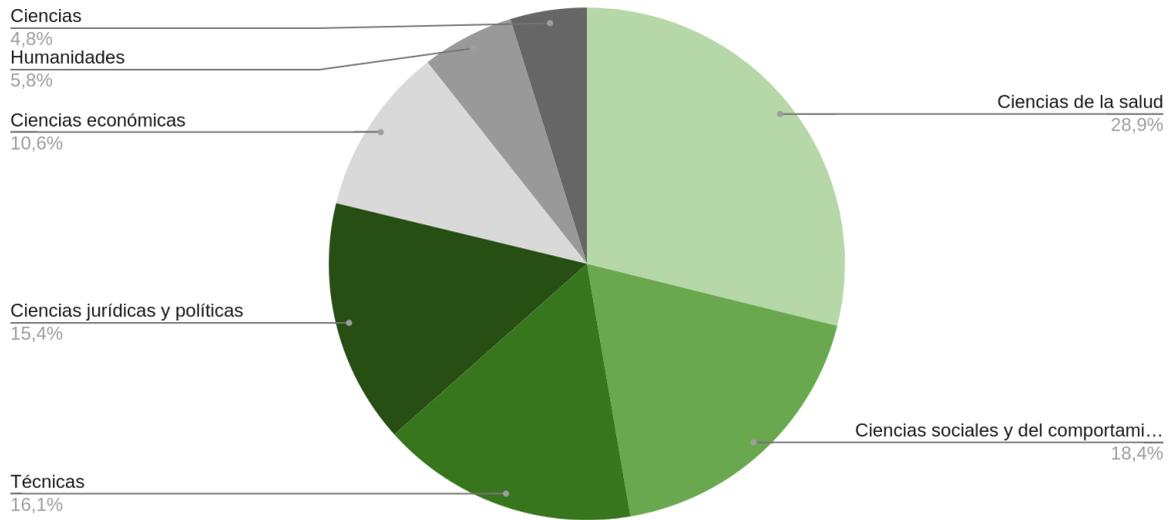
alto en la Administración andaluza. Un 18,4% cuenta con estudios de formación profesional y solo el 4,9% dispone únicamente de estudios pre-universitarios.

De aquellos que reportan las áreas de conocimiento en las que se encuadra su formación constatamos que las áreas de Ciencias de la Salud (28,9%) y de Ciencias Sociales y del Comportamiento (18,4%) son las más representadas. En el primero de los casos debido al importante peso que el Servicio Andaluz de Salud tiene en el empleo público de la Junta de Andalucía.

Tabla 9. Distribución según áreas de conocimiento.

	N	%
Ciencias de la salud (biología, medicina, enfermería, etc.)	1.934	28,9
Ciencias sociales y del comportamiento (educación, sociología, psicología, etc.)	1.230	18,4
Técnicas (ingenierías, arquitectura y similares)	1.077	16,1
Ciencias jurídicas y políticas	1.033	15,4
Ciencias económicas (administración y dirección de empresas, marketing, etc.)	713	10,6
Humanidades (filosofía, filología, etc.)	389	5,8
Ciencias (matemáticas, física, química, etc.)	320	4,8
Total	6.696	100

Figura 9. Distribución según áreas de conocimiento.



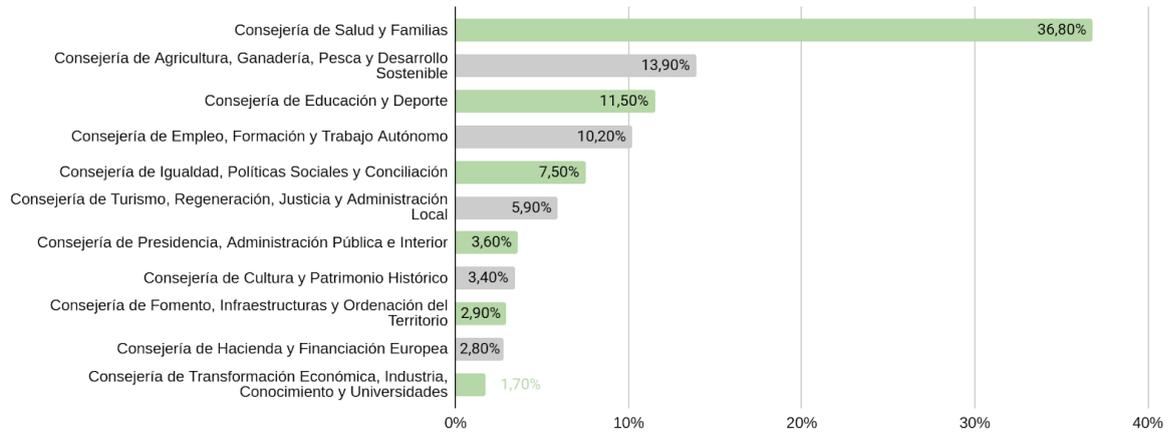
### 3.5. Consejerías y experiencia laboral

La encuesta se desagrega por consejerías y, dentro de cada una de ellas, por sus centros directivos. El número de participantes en términos absolutos está en relación con el propio tamaño de las consejerías, lo cual asegura la representatividad de la muestra en la población. Salud y Familias (36,8%, 3.212) es la más representada, seguida de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible (13,9%, 1.213), Educación y Deporte (11,5%, 1.001), Empleo, Formación y Trabajo Autónomo (10,2%, 887), e Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación (7,5%, 650).

Tabla 10. Distribución por consejerías.

	N	%
Consejería de Salud y Familias	3.212	36,8
Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible	1.213	13,9
Consejería de Educación y Deporte	1.001	11,5
Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo	887	10,2
Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación	650	7,5
Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local	512	5,9
Consejería de Presidencia, Administración Pública e Interior	311	3,6
Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico	293	3,4
Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio	253	2,9
Consejería de Hacienda y Financiación Europea	245	2,8
Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades	146	1,7
Total	8.723	100

Figura 10. Distribución por consejerías.



En términos globales podemos indicar que el personal lleva una media de 10,4 años en el actual centro directivo, mientras que la media de tiempo en la Junta de Andalucía en su conjunto, incluyendo otros centros directivos, es de 17 años.

El 70,1% (6.116) de las personas encuestadas ha tenido experiencia en el sector privado antes de su entrada en la Junta de Andalucía, contando con una media de 8,4 años.

# 4. Las personas





## 4. Las personas

### 4.1. La orientación emprendedora del personal de la Junta de Andalucía

La orientación emprendedora es un concepto que se refiere a la existencia de un comportamiento emprendedor en las organizaciones lo cual conlleva que sean proactivas a la hora de anticipar, que busquen respuestas innovadoras a los retos que enfrentan y que sean capaces de asumir riesgos (Miller y Friesen, 1982). Se trata de un concepto que se ha aplicado a nivel organizacional, fundamentalmente enfocado en empresas pero adaptado también a organizaciones de otros ámbitos, como el sector público. La orientación emprendedora, que tiene como uno de sus tres componentes principales la innovación, junto con la proactividad y la propensión a asumir riesgos (Covin y Slevin, 1989), se aplica también a nivel individual. En este apartado nos centramos en las personas, mientras que en el apartado siguiente interrogamos a las personas encuestadas por la organización en su conjunto, a nivel de centros directivos. Concretamente, en la encuesta hemos empleado la escala, traducida al español, previamente usada por Kraus et al. (2019) en su trabajo “Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector”. Dicha escala se basa en el trabajo de Bolton y Lane (2012), donde analizan la orientación emprendedora individual.

La escala empleada se compone de ocho cuestiones que conforman tres subescalas: asunción de riesgos, propensión a la innovación, y proactividad.

Tabla 11. Escala de orientación emprendedora individual (Kraus et al., 2019, adaptada a partir de Bolton y Lane, 2012).

Subescalas	Cuestiones
Asunción de riesgos	1. Me gusta tomar medidas atrevidas al aventurarme en lo desconocido.
	2. Estoy dispuesto/a a invertir mucho tiempo y/o dinero en algo que pueda generar un alto rendimiento.

	3. Tiendo a actuar "de forma atrevida" en situaciones que entrañan riesgo.
Propensión a la innovación	4. En general, prefiero poner el énfasis en proyectos que tienen enfoques distintos y exclusivos frente a volver a explorar enfoques ya empleados anteriormente.
	5. Prefiero emplear mi propia manera de hacer las cosas al aprender cosas nuevas en vez de hacerlo como las demás personas.
	6. Prefiero la experimentación y los enfoques originales para la resolución de problemas en lugar de usar los métodos que otras personas usan para resolver sus problemas.
Proactividad	7. Normalmente actúo anticipándome a futuros problemas, necesidades o cambios.
	8. Tiendo a planificar los proyectos con anticipación.

La asunción de riesgos se concibe como parte del emprendimiento, entendido en un sentido amplio, tanto en acciones orientadas a la puesta en marcha de nuevas actividades o empresas como en acciones de emprendimiento dentro de organizaciones o intra-emprendimiento. En función de dónde se produzca la asunción de riesgos presentará rasgos diferenciados. En el sector público, la asunción de riesgos no está tan vinculada con temas financieros, por ejemplo, pero sí con cuestiones reputacionales al generar transformaciones que pueden alterar el status quo o la cultura de la organización. Dentro de una organización, la dimensión del riesgo incluye, por ejemplo, desafiar las normas existentes (Heinonen y Toivonen, 2008) o reducir burocracia (Zampetakis y Moustakis, 2007, 2010). En ocasiones, además, éstas pueden hacerse sin el apoyo de la dirección de la organización, lo cual plantea un mayor riesgo personal para el empleado.

La propensión a la innovación se relaciona con enfoques exploratorios que abordan lo nuevo y desconocido (Schumpeter, 1942; Lumpkin y Dess, 1996). Aunque la innovación puede implicar diferentes grados de novedad, generalmente hace referencia a la voluntad de actualizar algo antiguo a una versión más nueva, identificando oportunidades, generando nuevas ideas y desarrollando nuevos productos/servicios (Subramaniam y Youdt, 2005).

Estas innovaciones pueden identificarse además como de tipo incremental o de carácter más radical (Atuahene-Gima, 2005).

La proactividad conduce a una detección temprana de nuevas posibilidades y oportunidades, a una anticipación de escenarios futuros. La proactividad se traduce en un comportamiento del individuo que explora y analiza su entorno en busca de señales e información que le permitan detectar nuevas tendencias o situaciones emergentes, anticipándolas.

Considerando que la medición se ha realizado mediante escala Likert de 1 a 7, como se expuso anteriormente, los resultados de la muestra general indican que los valores de Asunción de riesgos (4,3) y Propensión a la innovación (4,5) se sitúan ligeramente por encima del punto de indiferencia (4). La medida de Proactividad es la que tiene una media más alta de las tres (5,4). Esto apunta a la existencia de una elevada percepción entre el personal de la Junta de la capacidad anticipatoria de las circunstancias que deparará el futuro.

Tabla 12. Valores medios de las subescalas de orientación emprendedora individual.

	Media	Desviación típica
Asunción de riesgos	4,3	1,4
Propensión a la innovación	4,5	1,3
Proactividad	5,4	1,2
Total	8.723	

Diversas variables parecen afectar a los valores de emprendimiento. La primera es la edad. En general, la generación más joven (*Millennials*) es la que parece ser más proclive al emprendimiento en sus diversas formas, incluyendo el intra-emprendimiento en las organizaciones, siendo la generación con una mayor media en cada una de las tres dimensiones que componen la orientación emprendedora. A los Millennials, les sigue, manteniendo el orden cronológico, la Generación X y los Boomers, que serían los menos proclives al riesgo, a la innovación o a ser proactivos.

El análisis de la varianza señala que existen diferencias significativas entre las generaciones, de tal manera que el análisis de los valores medios pone de manifiesto

claramente que, a medida que aumenta la edad de los individuos pertenecientes a la generación, menor es la orientación a emprender en términos individuales.

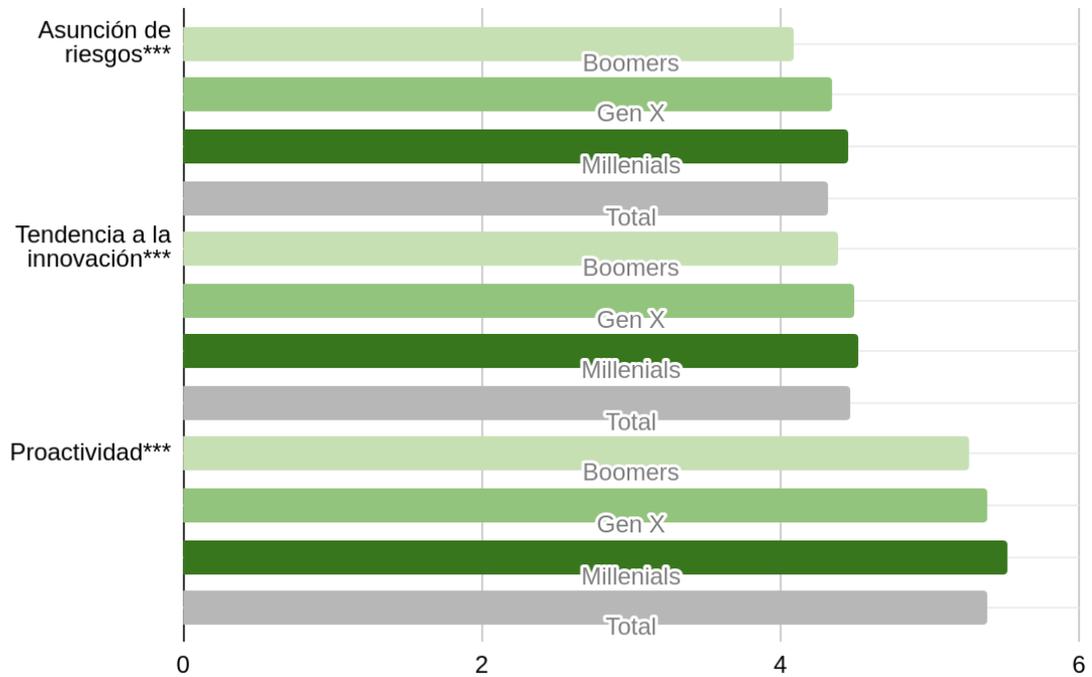
Estos resultados apuntan a la necesidad de la Junta de Andalucía de acomodar sus políticas de fomento de la innovación a los momentos vitales de su propio personal. En tanto que las personas con más capacidad de transformación son las más jóvenes, sería aconsejable articular sistemas para generar equipos mixtos con personas de mayor edad y experiencia, así como proporcionar canales para que los más jóvenes puedan promover acciones de innovación o actuar como agentes facilitadores de las mismas, aprovechando especialmente su mayor propensión a asumir riesgos.

Tabla 13. Diferencias entre las subescalas de orientación emprendedora individual en función de la generación.

	Generación	N	Media	Desviación típica
Asunción de riesgos***	Boomers	1.684	4,09	1,48
	Gen X	5.581	4,35	1,40
	Millennials	1.447	4,46	1,33
	Total	8.712	4,32	1,41
Propensión a la innovación***	Boomers	1.684	4,39	1,31
	Gen X	5.581	4,49	1,28
	Millennials	1.447	4,52	1,22
	Total	8.712	4,47	1,28
Proactividad***	Boomers	1.684	5,26	1,34
	Gen X	5.581	5,39	1,22
	Millennials	1.447	5,52	1,09
	Total	8.712	5,39	1,23

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,05; \*p<0,1

Figura 11. Diferencias entre las subescalas de orientación emprendedora individual en función de la generación.



La percepción de autonomía en el puesto de trabajo parece jugar un papel clave. Aquellos individuos con una percepción alta (5 ó más) presentan puntuaciones significativamente más altas en las tres medidas de emprendimiento que quienes perciben tener una autonomía menor (3 ó menos). Con el objeto de resaltar las diferencias entre ambos grupos, los individuos que se posicionan con 4 han sido excluidos del análisis, de ahí que el total de la muestra descienda a 7.494.

Tabla 14. Diferencias entre las subescalas de orientación emprendedora individual en función de la autonomía percibida.

	Autonomía percibida	N	Media	Desviación típica
Asunción de riesgos***	Baja	1.699	4,06	1,50
	Alta	5.795	4,44	1,39
	Total	7.494	4,35	1,42
Innovación***	Baja	1.699	4,26	1,39
	Alta	5.795	4,57	1,26
	Total	7.494	4,50	1,29
Proactividad***	Baja	1.699	5,13	1,45
	Alta	5.795	5,51	1,14
	Total	7.494	5,43	1,23

\*\*\*p<0,001; \*\* p<0,05; \*p<0,1

Haber tenido experiencia en la empresa privada también tiene una cierta influencia en las respuestas medias. En general, quienes han tenido esa experiencia parecen más proclives al emprendimiento en sus tres dimensiones, siendo las diferencias más acusadas en asunción de riesgos (4,38 vs. 4,18) y proactividad (5,44 vs. 5,28), aunque algo menores en innovación (4,50 vs. 4,42).

Tabla 15. Diferencias entre las subescalas de orientación emprendedora individual en función de la experiencia previa en el sector privado.

	Experiencia en sector privado	N	Media	Desviación típica
Asunción de riesgos***	No	2.607	4,16	1,44
	Sí	6.116	4,38	1,39
	Total	8.723	4,32	1,41

Innovación**	No	2.607	4,42	1,29
	Sí	6.116	4,50	1,28
	Total	8.723	4,47	1,28
Proactividad***	No	2.607	5,28	1,29
	Sí	6.116	5,44	1,20
	Total	8.723	5,39	1,23
*** p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

La participación en actividades de impulso de la innovación organizadas por el IAAP parece estar asociada también a la orientación emprendedora, ya que quienes han participado en estas actividades muestran valores significativamente más altos en las tres medidas.

Tabla 16. Diferencias entre las subescalas de orientación emprendedora individual en función de la participación en actividades de innovación del IAAP.

	Participación en actividades de innovación del IAAP	N	Media	Desviación típica
Asunción de riesgos***	No	6.019	4,24	1,40
	Sí	2.704	4,48	1,41
	Total	8.723	4,32	1,41
Innovación***	No	6.019	4,43	1,26
	Sí	2.704	4,57	1,31
	Total	8.723	4,47	1,28
Proactividad***	No	6.019	5,35	1,23
	Sí	2.704	5,47	1,21
	Total	8.723	5,39	1,23
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

De igual modo, haber participado en acciones de Innovanda, o incluso conocer la comunidad, aunque no se haya participado, se asocia a niveles más altos de orientación al emprendimiento.

Tabla 17. Diferencias entre las subescalas de orientación emprendedora individual en función de la participación en la comunidad Innovanda.

	Participación en actividades de Innovanda	N	Media	Desviación típica
Asunción de riesgos***	No sé qué es	5.148	4,21	1,41
	No, aunque la conozco	3.033	4,43	1,37
	Sí	542	4,73	1,52
	Total	8.723	4,32	1,41
Innovación***	No sé qué es	5.148	4,41	1,26
	no, aunque la conozco	3.033	4,53	1,28
	Sí	542	4,76	1,39
	Total	8.723	4,47	1,28
Proactividad**	No sé qué es	5.148	5,35	1,23
	No, aunque la conozco	3.033	5,43	1,23
	Sí	542	5,53	1,22
	Total	8.723	5,39	1,23
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

Si bien, en estos casos, no se puede determinar una relación de causalidad, para lo cual sería preciso formular análisis con datos anteriores y posteriores a la participación, sí que constatamos un vínculo claro que apunta a la conveniencia de generar entornos proclives a la innovación, configurando ecosistemas abiertos para el desarrollo de proyectos de transformación en la Administración, en los que el personal de la Junta se pueda integrar. No basta con contar con personas proclives a la innovación, sino que además se han de propiciar en la organización las condiciones adecuadas para ello.

Existe también una relación positiva entre el hecho de haber promovido personalmente la puesta en marcha de innovaciones en el puesto de trabajo y la orientación emprendedora.

Tabla 18. Diferencias entre las subescalas de orientación emprendedora individual en función de la puesta en marcha previa de innovaciones.

	Puesta en marcha de innovaciones	N	Media	Desviación típica
Asunción de riesgos***	No	5.285	4,09	1,41
	Sí	3.438	4,67	1,34
	Total	8.723	4,32	1,41
Innovación***	No	5.285	4,28	1,28
	Sí	3.438	4,77	1,23
	Total	8.723	4,47	1,28
Proactividad***	No	5.285	5,18	1,28
	Sí	3.438	5,70	1,07
	Total	8.723	5,39	1,23
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

De entre los posibles niveles de desarrollo de una innovación, desde el análisis del entorno hasta su implementación, pasando por la generación de ideas o la conformación de una propuesta, el haber promovido personalmente la puesta en marcha de una innovación constituye un hito muy avanzado en el proceso innovador. Ser capaces de detectar estos intentos, promoverlos o reconducirlos en el caso de que no puedan implementarse como se hubieran concebido, es fundamental para promover una dinámica innovadora en la Administración pública.

## 4.2. Las motivaciones del personal

Al referirnos a las personas, es importante conocer qué las motiva a participar en innovaciones en la Junta de Andalucía.

La motivación es uno de los principales factores que afectan al comportamiento, influyendo decisivamente en la persistencia, dirección e intensidad del mismo. Así, las características personales de los individuos tienen una relevancia clave a la hora de explicar el éxito y la transferibilidad de las innovaciones.

Una de las líneas más interesantes de trabajo acerca de la motivación surge a partir de los trabajos de Deci y Ryan (1985 y 1991) en los que se sugiere una perspectiva multidimensional de la motivación que permite una mejor comprensión de la misma. Estos autores indican que el comportamiento puede estar amotivado, motivado intrínsecamente o motivado extrínsecamente; situándose estas dimensiones en un continuo que va desde la autodeterminación hasta la falta de control. Partimos de la versión española de la *Academic Motivation Scale* (Núñez-Alonso et al., 2005) para adaptar las cuestiones a las circunstancias específicas de este análisis.

La motivación intrínseca (MI, en adelante) hace referencia al hecho de realizar una actividad por sí misma, es decir, por la satisfacción y el placer derivados de la participación. En nuestro caso, estaría representada por los ítems “*Porque considero que son actividades interesantes*” o “*Porque disfruto participando en este tipo de actividades*”. La MI es entendida como un signo de competencia y autodeterminación.

La consecución de un fin distinto a la propia actividad, normalmente una recompensa, es la clave que define la motivación extrínseca (ME). En estos casos, la conducta tiene significado porque está dirigida a un fin, y no por sí misma. La ME también se define como un constructo multidimensional, donde se distinguen diversos tipos de motivación que pueden ordenarse según el nivel de autodeterminación. En nuestro caso hemos utilizado los siguientes:

- ME regulación externa (recompensas).
- ME regulación externa (obligación).
- ME regulación identificada.

La regulación externa es el tipo que mejor representa el concepto de ME. El factor motivante es evitar castigos o buscar recompensas. En el caso de la participación en una

actividad, la búsqueda de un mérito que pueda redundar en ascensos y promociones o en la mejora de la posición profesional, son buenos ejemplos de regulación externa. En el caso de un trabajador, la necesidad de participar en la actividad por obligación es también un caso de regulación externa, aunque distinto, ya que no se percibe una opción que condiciona la participación voluntaria, sino que la participación es percibida como forzada por la relación laboral: *“Porque no tengo otra alternativa”* o *“Porque se supone que debo hacerlo”*.

La regulación identificada, o identificación, es el tipo de ME más autodeterminada, ya que el individuo valora su conducta y cree que es importante; el compromiso ante una actividad es percibido como una elección del propio individuo, aunque se sigue considerando ME porque la conducta es un instrumento para conseguir algo. En este estudio los ítems como *“Porque creo que participar en estas actividades amplía mis competencias como profesional”* o *“Porque pienso que participar en estas actividades ayudará a prepararme mejor en la trayectoria profesional que he elegido”*, son los que definen este tipo de motivación.

La última dimensión que postula la teoría de la autodeterminación es la amotivación, o desmotivación. No hay explicación actual para la conducta del individuo, que ha perdido toda motivación, de carácter externo o interno. En este caso, ítems como *“Puede que haya buenas razones para realizar estas actividades, pero realmente, yo no veo ninguna”* o *“Participo en estas actividades, pero no estoy seguro de si vale la pena”* definen esta dimensión, que se sitúa en el nivel más bajo de autonomía en el continuo de los distintos tipos de motivación.

Respecto a las posibles motivaciones para participar en innovaciones, los resultados indican que son los motivos intrínsecos o extrínsecos pero altamente autorregulados, los que mayor peso presentan. Así, la percepción de la actividad innovadora como interesante *per se* o el disfrute asociado a la participación (motivos intrínsecos) obtienen una puntuación de 5,7, sólo superada por la denominada regulación identificada (en relación a los ítems *Mejorar las competencias como profesional* y *Prepararse mejor para la carrera profesional elegida*) que es la que obtiene una puntuación más alta (5,7). Los motivos más asociados con recompensas externas como promociones o ascensos (regulación externa) parecen ser importantes, pero en menor cuantía (4,4). Los motivos de menor autonomía (obligación) o la falta de motivación tienen un peso muy bajo (mediana de 2 en ambos casos).

Tabla 19. Valores medios de las motivaciones.

	Media	Desviación típica
Amotivación	2,51	1,5
Motivación Extrínseca (ME) - Regulación externa (recompensas)	4,44	1,5
Motivación Extrínseca (ME) - Regulación externa (obligación)	2,20	1,4
Motivación Extrínseca (ME) - regulación identificada	5,73	1,3
Motivación Intrínseca (MI)	5,71	1,2

Respecto al efecto de la edad en las motivaciones, son los más jóvenes los que presentan un nivel más alto en los motivos más relacionados con la carrera profesional, bien a través de la regulación externa (ascensos, promociones, etc.) o bien a través de la identificada (mejora de la capacitación profesional); mientras que son las personas de mayor edad aquellas para las que los motivos externos tienen significativamente menor relevancia.

Tabla 20. Diferencias entre motivaciones en función de la generación.

	Generación	N	Media	Desviación típica
ME - Regulación externa (recompensas)***	Boomers	1.684	3,92	1,54
	Gen X	5.581	4,45	1,53
	Millennials	1.447	4,98	1,39
	Total	8.712	4,44	1,54
ME - regulación identificada***	Boomers	1.684	5,45	1,42
	Gen X	5.581	5,78	1,25
	Millennials	1.447	5,84	1,18
	Total	8.712	5,73	1,28

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,05; \*p<0,1

Si tomamos en cuenta las diferencias por sexo, las mujeres presentan niveles de motivación regulada y motivación intrínseca más altos que sus compañeros, no existiendo diferencias en el resto de motivaciones.

Tabla 21. Diferencias entre motivaciones en función del sexo.

	Sexo	N	Media	Desviación típica
ME - regulación identificada***	Hombre	3.867	5,63	1,29
	Mujer	4.856	5,81	1,26
	Total	8.723	5,73	1,28
Motivación Intrínseca (MI)***	Hombre	3.867	5,63	1,23
	Mujer	4.856	5,77	1,19
	Total	8.723	5,71	1,21

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,05; \*p<0,1

La mayor percepción de autonomía parece estar asociada a niveles más altos de motivación, tanto por mejorar la capacitación (identificación) como por la actividad de innovación en sí (intrínseca) y con un menor nivel de amotivación. Todo ello refuerza de nuevo la idea de promover un mayor sentido de autonomía en el puesto de trabajo.

Tabla 22. Diferencias entre motivaciones en función de la autonomía percibida.

	Autonomía percibida	N	Media	Desviación típica
Amotivación***	Baja	1.699	2,63	1,51
	Alta	5.795	2,47	1,46
	Total	7.494	2,50	1,47
ME - regulación identificada***	Baja	1.699	5,42	1,50
	Alta	5.795	5,87	1,17
	Total	7.494	5,77	1,26
Motivación intrínseca***	Baja	1.699	5,49	1,40
	Alta	5.795	5,82	1,12
	Total	7.494	5,75	1,20

	Autonomía percibida	N	Media	Desviación típica
Amotivación***	Baja	1.699	2,63	1,51
	Alta	5.795	2,47	1,46
	Total	7.494	2,50	1,47
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

Aquellas personas que indican haber participado en actividades de innovación del IAAP presentan niveles algo más altos (suficientes para ser estadísticamente significativos) en las dos motivaciones más autorreguladas (identificación e intrínseca).

Tabla 23. Diferencias entre motivaciones en función de la participación en actividades de innovación del IAAP.

	Participación en actividades de innovación del IAAP	N	Media	Desviación típica
ME - regulación identificada***	No	6.019	5,69	1,29
	Sí	2.704	5,81	1,25
	Total	8.723	5,73	1,28
Motivación intrínseca***	No	6.019	5,67	1,21
	Sí	2.704	5,81	1,19
	Total	8.723	5,71	1,21
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

En el caso de la participación en la comunidad Innovanda, sólo parece tener relación (positiva) con diferencias en la motivación intrínseca.

Tabla 24. Diferencias entre motivaciones en función de la participación en la comunidad Innovanda.

	Participación en Innovanda	N	Media	Desviación típica
Motivación intrínseca***	No sé qué es	5.148	5,65	1,23
	No, aunque lo conozco	3.033	5,78	1,15
	Sí	542	5,93	1,25
	Total	8.723	5,71	1,21

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,05; \*p<0,1

Quienes han promovido personalmente innovaciones en su trabajo presentan un perfil de motivación más autorregulado en todos los aspectos, menor amotivación y menores puntuaciones en los aspectos más externamente regulados (recompensas: regulación externa y obligación) y mayores niveles de motivación identificada e intrínseca.

Tabla 25. Diferencias entre motivaciones en función de la puesta en marcha previa de innovaciones.

	Puesta en marcha de innovaciones	N	Media	Desviación típica
Amotivación***	No	5.285	2,63	1,45
	Sí	3.438	2,32	1,43
	Total	8.723	2,51	1,45
ME - Regulación externa (recompensas)***	No	5.285	4,52	1,51
	Sí	3.438	4,31	1,58
	Total	8.723	4,44	1,54
ME - Regulación externa (obligación)***	No	5.285	2,32	1,40
	Sí	3.438	2,03	1,31
	Total	8.723	2,20	1,37

ME - regulación identificada***	No	5.285	5,64	1,30
	Sí	3.438	5,86	1,22
	Total	8.723	5,73	1,28
Motivación Intrínseca***	No	5.285	5,53	1,24
	Sí	3.438	5,99	1,09
	Total	8.723	5,71	1,21
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

Analizando las posibles diferencias en motivaciones entre personal directivo, mando intermedio y personal de base, existen diferencias significativas, siendo las diferencias más acusadas entre los extremos: el personal directivo y el de base. Así, la motivación externa, ligada a ascensos o promociones, es mucho más relevante para el personal de base que para el personal directivo (4,6 vs 3,9), lo cual apunta a que el personal en la escala más baja persigue méritos de cara a posibles promociones. La motivación asociada al sentimiento de obligación, así como la amotivación son, igualmente, significativamente más altas en el personal de base (aún manteniéndose en niveles bajos para todo el personal). La motivación intrínseca es más alta en el personal directivo (5,9 vs 5,7) que en los otros niveles. Observamos así como el personal directivo en su conjunto muestra unos menores valores en cuanto a motivación externa para conseguir recompensas, como podrían ser ascensos, posiblemente derivado de la posición que ya ostentan, mostrando a la par una motivación intrínseca más elevada que el resto de niveles.

Tabla 26. Diferencias entre motivaciones en función de la posición laboral.

	Posición laboral	N	Media	Desviación típica
Amotivación***	Personal directivo	567	2,10	1,274
	Mando intermedio	1.653	2,42	1,414
	Personal base	6.503	2,57	1,468
	Total	8.723	2,51	1,451

ME - Regulación externa (recompensas)***	Personal directivo	567	3,89	1,519
	Mando intermedio	1.653	4,05	1,553
	Personal base	6.503	4,58	1,511
	Total	8.723	4,44	1,541
ME - Regulación externa (obligación)***	Personal directivo	567	1,86	1,133
	Mando intermedio	1.653	2,09	1,292
	Personal base	6.503	2,26	1,400
	Total	8.723	2,20	1,369
ME - regulación identificada**	Personal directivo	567	5,79	1,179
	Mando intermedio	1.653	5,65	1,291
	Personal base	6.503	5,74	1,281
	Total	8.723	5,73	1,277
Motivación Intrínseca***	Personal directivo	567	5,89	1,075
	Mando intermedio	1.653	5,70	1,219
	Personal base	6.503	5,70	1,212
	Total	8.723	5,71	1,206
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

### 4.3. Autopercepciones vinculadas a la innovación en el trabajo

Este bloque recoge una serie de cuestiones basadas en el catálogo de competencias de innovación de la Junta de Andalucía<sup>3</sup>, con el objeto de mostrar las diversas autopercepciones del personal en relación con la innovación. La Tabla muestra la media del resultado de los ítems en esta sección para la muestra en su conjunto (8.723 personas).

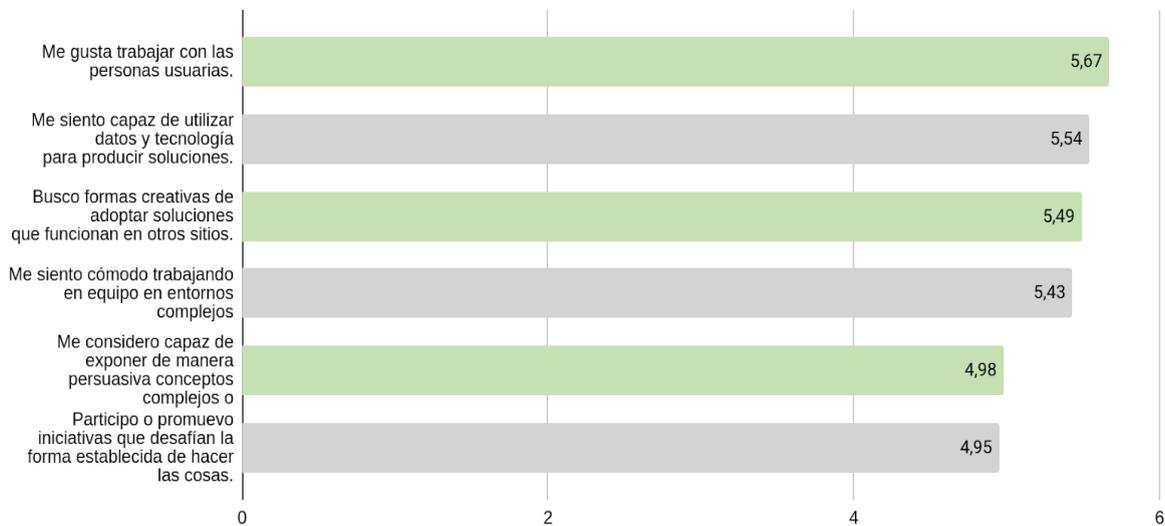
Tabla 27. Valores medios de autopercepciones vinculadas a la innovación en el trabajo.

	Media	Desviación típica
Busco formas creativas de adoptar soluciones que funcionan en otros sitios	5,49	1,39
Me gusta trabajar con las personas usuarias	5,67	1,38
Participo o promuevo iniciativas que desafían la forma establecida de hacer las cosas	4,95	1,59
Me considero capaz de exponer de manera persuasiva conceptos complejos o controvertidos	4,98	1,54
Me siento cómodo trabajando en equipo en entornos complejos	5,43	1,44
Me siento capaz de utilizar datos y tecnología para producir soluciones	5,54	1,43

<sup>3</sup>

[https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/innovacion/Catalogo\\_de\\_competencias\\_para\\_innovar\\_en\\_la\\_Junta\\_de\\_Andalucia.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/innovacion/Catalogo_de_competencias_para_innovar_en_la_Junta_de_Andalucia.pdf)

Figura 12. Valores medios de autopercepciones vinculadas a la innovación en el trabajo.



En términos generales, las autopercepciones muestran características de los individuos positivas para el desarrollo de la innovación pública. El trabajo con las personas usuarias marca los resultados más altos lo cual evidencia una predisposición al desarrollo de innovaciones de la mano de sus principales beneficiarios, desde la propia ciudadanía hasta, en los casos que corresponda, con otros servicios de la propia Junta de Andalucía.

Existe también una valoración alta sobre la capacidad de trabajar con tecnologías y emplear datos para el desarrollo de innovaciones, lo cual anticipa los nuevos modelos de innovación que deben aprovechar todo el conocimiento generado a partir de sistemas tecnológicos basados en inteligencia artificial y en el aprovechamiento de las grandes bases de datos de las que dispone la Administración. Se muestra una capacidad también elevada de trabajo en equipo así como de buscar formas creativas para aprovechar innovaciones que se desarrollan en otros lugares.

La promoción o participación en actividades que desafían el modo de hacer las cosas muestra los valores más bajos, si bien claramente por encima del punto de indiferencia establecido en 4.

A continuación desglosamos las principales diferencias significativas que se producen de acuerdo con diversas variables clave en la encuesta.

En primer lugar, la influencia del sexo en las respuestas de este bloque es dispar. Las mujeres manifiestan sentirse más cómodas en el trato directo con las personas usuarias,

mientras que los hombres manifiestan una capacidad mayor para la exposición de conceptos complejos o controvertidos y para el uso de datos y tecnología para producir soluciones, no presentando diferencias en el resto de cuestiones. Se debe prestar atención a estos resultados para evitar la posible aparición de brechas en dos ámbitos especialmente sensibles desde la perspectiva de género.

Tabla 28. Diferencias entre autopercepciones vinculadas a la innovación en el trabajo en función del sexo.

	Sexo	N	Media	Desviación típica
Me gusta trabajar con los usuarios***	Hombre	3.867	5,52	1,39
	Mujer	4.856	5,79	1,36
	Total	8.723	5,67	1,38
Soy capaz de exponer persuasivamente***	Hombre	3.867	5,07	1,47
	Mujer	4.856	4,91	1,58
	Total	8.723	4,98	1,54
Me siento capaz de usar la tecnología para soluciones***	Hombre	3.867	5,71	1,34
	Mujer	4.856	5,39	1,49
	Total	8.723	5,54	1,43
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

En relación con la edad, son aquellos con una edad intermedia (Generación X) los que indican un mayor grado de disfrute en trabajar con los usuarios y mayor propensión a buscar formas creativas de adoptar soluciones. Las personas de mayor edad presentan valores menores en estas cuestiones. En relación a participar o promover iniciativas que desafían la forma establecida, los individuos de mayor edad son los que muestran un menor grado de acuerdo, presentando los otros dos grupos niveles muy similares. En el caso del uso de datos y tecnología, son los más jóvenes los que presentan un mayor grado de acuerdo.

Tabla 29. Diferencias entre autopercepciones vinculadas a la innovación en el trabajo en función de la generación.

	Generación	N	Media	Desviación típica
Adaptación creativa de soluciones que funcionan***	Boomers	1.684	5,34	1,46
	Gen X	5.581	5,54	1,37
	Millennials	1.447	5,44	1,35
	Total	8.712	5,49	1,39
Me gusta trabajar con los usuarios**	Boomers	1.684	5,58	1,46
	Gen X	5.581	5,72	1,36
	Millennials	1.447	5,60	1,35
	Total	8.712	5,67	1,38
Promuevo iniciativas que desafían la forma establecida***	Boomers	1.684	4,80	1,65
	Gen X	5.581	4,98	1,58
	Millennials	1.447	5,00	1,50
	Total	8.712	4,95	1,59
Me siento capaz de usar la tecnología para soluciones***	Boomers	1.684	5,25	1,55
	Gen X	5.581	5,58	1,40
	Millennials	1.447	5,70	1,33
	Total	8.712	5,54	1,43
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

La percepción de autonomía influye sistemáticamente en todas las variables, de forma que quienes perciben una autonomía alta puntúan más alto en todos los items.

Tabla 30. Diferencias entre autopercepciones vinculadas a la innovación en el trabajo en función de la autonomía percibida.

	Autonomía	N	Media	Desviación típica
Adaptación creativa de soluciones que funcionan***	Baja	1.699	5,21	1,60
	Alta	5.795	5,63	1,29
	Total	7.494	5,53	1,38
Me gusta trabajar con los usuarios***	Baja	1.699	5,40	1,61
	Alta	5.795	5,81	1,27
	Total	7.494	5,72	1,37
Promuevo iniciativas que desafían la forma establecida***	Baja	1.699	4,69	1,77
	Alta	5.795	5,09	1,51
	Total	7.494	5,00	1,58
Soy capaz de exponer persuasivamente***	Baja	1.699	4,76	1,71
	Alta	5.795	5,10	1,47
	Total	7.494	5,02	1,53
Me siento cómodo trabajando en equipo en entornos complejos***	Baja	1.699	5,17	1,64
	Alta	5.795	5,56	1,36
	Total	7.494	5,47	1,44
Me siento capaz de usar la tecnología para soluciones***	Baja	1.699	5,32	1,62
	Alta	5.795	5,65	1,35
	Total	7.494	5,57	1,42
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

La participación en actividades de innovación del IAAP y, especialmente, en acciones de Innovanda están asociadas a niveles más altos de acuerdo en todos los ítems de la categoría. Esto subraya la importancia de incidir en una estrategia de formación y concienciación en temas de innovación como la que desarrolla el IAAP en la Junta de Andalucía, así como a la conveniencia de hacer que estas acciones lleguen a más personas

en la Administración Andaluza facilitando las oportunidades y las condiciones para participar en ellas.

Tabla 31. Diferencias entre autopercepciones vinculadas a la innovación en el trabajo en función de la participación en actividades de innovación del IAAP.

	Participación en actividades de innovación del IAAP	N	Media	Desviación típica
Adaptación creativa de soluciones que funcionan***	No	6.019	5,43	1,40
	Sí	2.704	5,60	1,35
	Total	8.723	5,49	1,39
Me gusta trabajar con los usuarios***	No	6.019	5,62	1,40
	Sí	2.704	5,79	1,32
	Total	8.723	5,67	1,38
Promuevo iniciativas que desafían la forma establecida***	No	6.019	4,87	1,59
	Sí	2.704	5,13	1,55
	Total	8.723	4,95	1,59
Soy capaz de exponer persuasivamente***	No	6.019	4,88	1,56
	Sí	2.704	5,20	1,47
	Total	8.723	4,98	1,54
Me siento cómodo trabajando en equipo en entorno complejo***	No	6.019	5,35	1,46
	Sí	2.704	5,61	1,36
	Total	8.723	5,43	1,44
Me siento capaz de usar la tecnología para soluciones***	No	6.019	5,44	1,46
	Sí	2.704	5,74	1,33
	Total	8.723	5,54	1,43
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1.				

En el caso de participar en las acciones de Innovanda, las diferencias son sistemáticas y bastante relevantes entre quienes han participado y quienes ni siquiera conocen la comunidad.

Tabla 32. Diferencias entre autopercepciones vinculadas a la innovación en el trabajo en función de la participación en la comunidad Innovanda.

	Participación en Innovanda	N	Media	Desviación típica
Adaptación creativa de soluciones que funcionan***	No sé qué es	5.148	5,43	1,41
	No, aunque la conozco	3.033	5,53	1,35
	Sí	542	5,80	1,35
	Total	8.723	5,49	1,39
Me gusta trabajar con los usuarios***	No sé qué es	5.148	5,60	1,40
	No, aunque la conozco	3.033	5,75	1,35
	Sí	542	5,98	1,27
	Total	8.723	5,67	1,38
Promuevo iniciativas que desafían la forma establecida***	No sé qué es	5.148	4,84	1,60
	No, aunque la conozco	3.033	5,05	1,55
	Sí	542	5,41	1,56
	Total	8.723	4,95	1,59
Soy capaz de exponer persuasivamente***	No sé qué es	5.148	4,85	1,56
	No, aunque la conozco	3.033	5,14	1,47
	Sí	542	5,40	1,52
	Total	8.723	4,98	1,54
Me siento cómodo trabajando en equipo en entorno complejo***	No sé qué es	5.148	5,31	1,47
	No, aunque la conozco	3.033	5,58	1,37
	Sí	542	5,81	1,32
	Total	8.723	5,43	1,44

Me siento capaz de usar la tecnología para soluciones***	No sé qué es	5.148	5,43	1,48
	No, aunque la conozco	3.033	5,64	1,34
	Sí	542	5,91	1,30
	Total	8.723	5,54	1,43
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

El hecho de haber promovido innovaciones aparece asociado a una mayor puntuación en todas estas variables, en comparación con los que no lo hicieron.

Tabla 33. Diferencias entre autopercepciones vinculadas a la innovación en el trabajo en función de la puesta en marcha previa de innovaciones.

	Puesta en marcha de innovaciones	N	Media	Desviación típica
Adaptación creativa de soluciones que funcionan***	No	5.285	5,22	1,46
	Sí	3.438	5,90	1,16
	Total	8.723	5,49	1,39
Me gusta trabajar con los usuarios***	No	5.285	5,53	1,42
	Sí	3.438	5,90	1,28
	Total	8.723	5,67	1,38
Promuevo iniciativas que desafían la forma establecida***	No	5.285	4,60	1,61
	Sí	3.438	5,48	1,39
	Total	8.723	4,95	1,59
Soy capaz de exponer persuasivamente***	No	5.285	4,68	1,57
	Sí	3.438	5,45	1,36
	Total	8.723	4,98	1,54
Me siento cómodo trabajando en equipo en entornos complejos***	No	5.285	5,21	1,50
	Sí	3.438	5,78	1,27
	Total	8.723	5,43	1,44

Me siento capaz de usar la tecnología para soluciones***	No	5.285	5,31	1,50
	Sí	3.438	5,88	1,24
	Total	8.723	5,54	1,43
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

Respecto a la posición laboral, el personal directivo presenta valoraciones mayores en la adaptación creativa de soluciones, promoción de iniciativas, presentación persuasiva y comodidad al trabajar en entornos complejos. No se encuentran diferencias en la preferencia a trabajar con personas usuarias, ni en el uso de la tecnología.

Tabla 34. Diferencias entre autopercepciones vinculadas a la innovación en el trabajo en función de la posición laboral.

	Posición laboral	N	Media	Desviación típica
Adaptación creativa de soluciones que funcionan***	Personal directivo	567	5,75	1,23
	Mando intermedio	1653	5,56	1,33
	Personal base	6.503	5,44	1,41
	Total	8.723	5,49	1,39
Me gusta trabajar con los usuarios***	Personal directivo	567	5,74	1,28
	Mando intermedio	1.653	5,67	1,36
	Personal base	6.503	5,67	1,39
	Total	8.723	5,67	1,38
Promuevo iniciativas que desafían la forma establecida***	Personal directivo	5.67	5,09	1,47
	Mando intermedio	1.653	5,08	1,50

	Personal base	6.503	4,90	1,61
	Total	8.723	4,95	1,59
Soy capaz de exponer persuasivamente***	Personal directivo	567	5,34	1,31
	Mando intermedio	1.653	5,16	1,44
	Personal base	6.503	4,91	1,57
	Total	8.723	4,98	1,54
Me siento cómodo trabajando en equipo en entorno complejo	Personal directivo	567	5,67	1,25
	Mando intermedio	1.653	5,46	1,41
	Personal base	6.503	5,41	1,46
	Total	8.723	5,43	1,44
Me siento capaz de usar la tecnología para soluciones***	Personal directivo	567	5,65	1,31
	Mando intermedio	1.653	5,54	1,39
	Personal base	6.503	5,52	1,45
	Total	8.723	5,54	1,43
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				



# 5. La organización





## 5. La organización

En este apartado nos centramos en las percepciones sobre la organización en la que se desarrollan las innovaciones que analizamos. Empezamos por un enfoque global que se refiere a la Junta de Andalucía en su conjunto, para luego descender al nivel que consideramos más relevante para el análisis, el del centro directivo, aquel en el que la persona desempeña su trabajo.

### 5.1. Las percepciones sobre la Junta de Andalucía

La primera cuestión que nos hacemos es acerca de la percepción de la Junta de Andalucía como institución innovadora. La valoración (3,85) se sitúa próxima al 4 (punto de indiferencia en la escala Likert empleada, entre 1 y 7) lo cual apunta a que no existe una imagen especialmente innovadora de la institución, pero tampoco una imagen claramente negativa en relación a ella.

Se han formulado otras preguntas en referencia a la Junta de Andalucía en su conjunto, con los siguientes resultados: en relación al apoyo a proyectos innovadores, 3,63; a la inversión de recursos para innovación, 3,49; y a facilitar que el personal innove, 3,36. Se trata todas ellas de percepciones relativamente negativas.

Tabla 35. Percepciones sobre la Junta de Andalucía.

	Media	Desviación típica
La Junta de Andalucía es innovadora	3,85	1,628
Apoya proyectos innovadores y, en su caso, aprender de los errores que se puedan derivar	3,63	1,666
Invierte los recursos necesarios para ser más innovadora	3,49	1,613
Facilita que las personas empleadas públicas puedan innovar	3,36	1,67

No hay diferencias relevantes por sexo en las opiniones sobre la Junta en estas preguntas. Atendiendo a la perspectiva generacional, únicamente se detectan diferencias significativas en relación con la afirmación “Apoya proyectos innovadores y, en su caso, aprender de los errores que se puedan derivar”, en la que los más jóvenes expresan un acuerdo significativamente más alto.

Tabla 36. Percepciones sobre la Junta de Andalucía en función de la generación.

	Generación	N	Media	Desviación típica
Apoya proyectos innovadores**	Boomers	1.684	3,60	1,67
	Gen X	5.581	3,61	1,67
	Millennials	1.447	3,76	1,63
	Total	8.712	3,63	1,67

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,05; \*p<0,1

Las diferencias en la percepción de la Junta en función de la percepción de autonomía son sistemáticas y muy destacables, dando lugar a las diferencias más acusadas de todas las que se analizan en esta categoría, ya que todas superan un punto de diferencia al menos. Las personas encuestadas que perciben una baja autonomía en su trabajo tienen una visión sistemáticamente peor sobre la Junta como organización innovadora, otorgando puntuaciones muy bajas en todos los ítems de esta categoría.

Tabla 37. Percepciones sobre la Junta de Andalucía en función de la autonomía percibida.

	Autonomía	N	Media	Desviación típica
La Junta es innovadora***	Baja	1.699	3,05	1,60
	Alta	5.795	4,17	1,57
	Total	7.494	3,92	1,65
Invierte recursos para ser más innovadora***	Baja	1.699	2,76	1,52
	Alta	5.795	3,79	1,60
	Total	7.494	3,56	1,64

Facilita que el personal innove***	Baja	1.699	2,44	1,47
	Alta	5.795	3,72	1,65
	Total	7.494	3,43	1,70
Apoya proyectos innovadores***	Baja	1.699	2,76	1,57
	Alta	5.795	3,97	1,63
	Total	7.494	3,70	1,69
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

El hecho de haber promovido personalmente innovaciones o haber participado en innovaciones recientes, aunque fuesen promovidas por otros no aparece asociado a cambios en la opinión sobre la innovación en la Junta, aunque sí que hay diferencias en función de que se haya implementado recientemente alguna innovación en el centro. El hecho de que en el centro directivo se hayan producido innovaciones mejora sustancialmente la opinión de las personas encuestadas.

Tabla 38. Percepciones sobre la Junta de Andalucía en función de la puesta en marcha de innovaciones en el centro directivo.

		N	Media	Desviación típica
La Junta es innovadora***	No	3.924	3,43	1,64
	Sí	4.799	4,20	1,53
	Total	8.723	3,85	1,63
Invierte recursos para ser más innovadora***	No	3.924	3,11	1,58
	Sí	4.799	3,80	1,58
	Total	8.723	3,49	1,61
Facilita que el personal innove***	No	3.924	2,95	1,62
	Sí	4.799	3,70	1,64
	Total	8.723	3,36	1,67

Apoya proyectos innovadores***	No	3.924	3,21	1,63
	Sí	4.799	3,97	1,62
	Total	8.723	3,63	1,67
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

Igualmente, haber participado en acciones de innovación organizadas por el IAAP o en Innovanda está asociado a mejores opiniones sobre la innovación en la Junta.

Tabla 39. Percepciones sobre la Junta de Andalucía en función de la participación en actividades de innovación del IAAP.

	Participación en actividades de innovación del IAAP	N	Media	Desviación típica
La Junta es innovadora***	No	6.019	3,74	1,60
	Sí	2.704	4,10	1,66
	Total	8.723	3,85	1,63
Invierte recursos para ser más innovadora***	No	6.019	3,39	1,58
	Sí	2.704	3,72	1,67
	Total	8.723	3,49	1,61
Facilita que el personal innove***	No	6.019	3,23	1,62
	Sí	2.704	3,66	1,73
	Total	8.723	3,36	1,67
Apoya proyectos innovadores***	No	6.019	3,51	1,63
	Sí	2.704	3,90	1,72
	Total	8.723	3,63	1,67
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

Las personas que tienen una imagen menos innovadora de la Junta son aquellas que no conocen ni han participado en ninguna actividad de Innovanda. A medida que el nivel de conocimiento crece, sube asimismo la valoración, presentándose diferencias muy

significativas, como en el ítem “La Junta de Andalucía es innovadora”, en el que la valoración oscila entre 3,7 para quienes no conocen Innovanda, y 4,25 para quienes han participado en alguna de sus actividades. También es destacable la diferencia para la afirmación “Apoya proyectos innovadores y, en su caso, aprender de los errores que se puedan derivar”, que oscila entre 3,46 y 4,08.

Tabla 40. Percepciones sobre la Junta de Andalucía en función de la participación en la comunidad Innovanda.

	Participación en Innovanda	N	Media	Desviación típica
La Junta es innovadora***	No sé qué es	5.148	3,7	1,588
	No, aunque lo conozco	3.033	4,03	1,638
	Sí	542	4,25	1,765
	Total	8.723	3,85	1,628
Invierte recursos para ser más innovadora***	No sé qué es	5.148	3,36	1,569
	No, aunque lo conozco	3.033	3,66	1,633
	Sí	542	3,8	1,776
	Total	8.723	3,49	1,613
Facilita que el personal innove***	No sé qué es	5.148	3,19	1,611
	No, aunque lo conozco	3.033	3,57	1,7
	Sí	542	3,85	1,817
	Total	8.723	3,36	1,67
Apoya proyectos innovadores***	No sé qué es	5.148	3,46	1,619
	No, aunque lo conozco	3.033	3,84	1,69
	Sí	542	4,08	1,766
	Total	8.723	3,63	1,666

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,05; \*p<0,1

Respecto a la posición laboral, sólo se aprecian diferencias significativas en dos cuestiones, *Facilita que el personal innove* y *Apoya proyectos innovadores*, en las que el personal directivo muestra un grado de acuerdo mayor que los mandos intermedios y el personal de base. En tanto que las condiciones innovadoras de la Junta en su conjunto y de los centros directivos de forma particular dependen en buena medida del liderazgo del personal directivo es esperable que sus percepciones puedan ser más altas, particularmente en preguntas como las mencionadas que hacen referencia a la gestión del personal y de los proyectos.

Tabla 41. Percepciones sobre la Junta de Andalucía en función de la posición laboral.

	Posición laboral	N	Media	Desviación típica
Facilita que el personal innove***	Personal directivo	567	3,66	1,58
	Mando intermedio	1.653	3,36	1,63
	Personal base	6.503	3,34	1,69
	Total	8.723	3,36	1,67
Apoya proyectos innovadores***	Personal directivo	567	3,93	1,58
	Mando intermedio	1.653	3,60	1,63
	Personal base	6.503	3,61	1,68
	Total	8.723	3,63	1,67

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,05; \*p<0,1

## 5.2. La orientación emprendedora del centro directivo

Al igual que puede medirse la orientación emprendedora de los individuos y, como parte de ella, la propensión innovadora, tal y como examinamos en el apartado 4.1, es posible medir la percepción que éstos tienen de la orientación emprendedora institucional. Partiendo de la escala desarrollada por Naldi, Larsson y Westlund (2020), empleamos ocho ítems para obtener medidas de la percepción de la propensión innovadora, la proactividad y la asunción de riesgos de la institución; en este caso, enfocados no a la Junta en su conjunto, sino al centro directivo en concreto en el que la persona desarrolla su actividad. En concreto, la escala empleada es una traducción del inglés realizada por los autores, compuesta por ocho preguntas y tres subescalas, tal y como se muestran en la tabla 42.

Tabla 42. Escala de orientación emprendedora, empleada por Naldi et al. (2020)

Subescalas	Cuestiones
Asunción de riesgos	1. Nos centramos en realizar actividades innovadoras.
	2. Hemos incorporado nuevos servicios en los últimos 5 años.
	3. Tenemos diversos ejemplos de cómo hemos mejorado los servicios que ofrecemos.
Propensión a la innovación	4. Somos frecuentemente el primer centro en hacer algo nuevo, que otros tienden a imitar.
	5. Somos frecuentemente el primer centro en introducir nuevas formas de funcionamiento.
Proactividad	6. Tenemos mucho interés en llevar a cabo proyectos que no se han intentado antes pero que nos pueden proporcionar resultados valiosos.
	7. Teniendo en cuenta nuestro entorno, es importante ser valientes para lograr los objetivos de mi centro directivo.
	8. Frente a un proyecto novedoso, actuamos de forma proactiva para intentar aprovechar las oportunidades que puede ofrecer.

Los resultados indican que, en términos medios, los empleados perciben una baja propensión innovadora y proactividad (el punto neutro de la escala es 4), siendo la escala de asunción de riesgos la única que supera este nivel.

Tabla 43. Valores de las subescalas de orientación emprendedora de los centros directivos.

	Media	Desviación típica
Asunción de riesgos	4,14	1,65
Propensión a la innovación	3,66	1,66
Proactividad	3,20	1,75

Si comparamos con los datos a nivel de orientación emprendedora individual (apartado 4.1), observamos que las autopercepciones de las personas sobre propensión a la innovación (4,5 frente a 3,66) y proactividad (5,4 frente a 3,20) son muy superiores a las que se tienen en relación con el centro directivo, mostrando una mejor consideración personal que la percibida en la organización donde ellos desarrollan sus capacidades. Las diferencias tan acusadas en dimensiones como la proactividad puede generar frustración entre el personal que considera que la organización es mucho menos proclive que las personas a la hora de anticipar oportunidades y embarcarse en proyectos de futuro para la sociedad.

Respecto a las diferencias por sexo, únicamente se encuentran en la percepción de proactividad en el centro directivo, con una puntuación de las mujeres ligeramente por debajo de los hombres.

Tabla 44. Diferencias entre las subescalas de orientación emprendedora de los centros directivos en función del sexo.

	Sexo	N	Media	Desviación típica
Proactividad**	Mujer	4.856	3,15	1,75
	Hombre	3.867	3,27	1,75
	Total	8.723	3,20	1,75
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

Respecto a la edad, parece influir únicamente en la percepción de tendencia a la innovación, siendo los más jóvenes los que presentan una valoración más alta de este aspecto (no obstante, por debajo del punto neutro).

Tabla 45. Diferencias entre las subescalas de orientación emprendedora de los centros directivos en función de la generación.

	Generación	N	Media	Desviación típica
Propensión a la innovación***	Boomers	1.684	3,61	1,64
	Gen X	5.578	3,63	1,67
	Millennials	1.450	3,82	1,64
	Total	8.712	3,66	1,66
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

Bastante más acentuadas son las diferencias por posición laboral. En este caso, la percepción del personal directivo difiere bastante del resto del personal, siendo más optimistas en la valoración de la orientación emprendedora en todos sus aspectos, en línea también con algunos de los datos de percepción sobre la Junta de Andalucía en su conjunto, que reseñamos anteriormente. El hecho de que el personal directivo sea el encargado de promover las políticas de innovación justifica el que sus percepciones en relación a la orientación emprendedora de sus propios centros sean más altas.

Tabla 46. Diferencias entre las subescalas de orientación emprendedora de los centros directivos en función de la posición laboral.

	Posición laboral	N	Media	Desviación típica
Propensión innovadora***	Personal directivo	567	4,40	1,61
	Mando intermedio	1.653	3,86	1,67
	Personal base	6.503	3,54	1,64
	Total	8.723	3,66	1,66
Proactividad***	Personal directivo	567	3,91	1,75
	Mando intermedio	1.653	3,41	1,79
	Personal base	6.503	3,09	1,72
	Total	8.723	3,20	1,75
Asunción de riesgos***	Personal directivo	567	4,97	1,50
	Mando intermedio	1.653	4,38	1,64
	Personal base	6.503	4,00	1,64
	Total	8.723	4,14	1,65

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,05; \*p<0,1

De nuevo la participación en actividades y cursos de innovación del IAAP parece estar positivamente asociada a diferencias de percepción, de forma que quienes sí han participado tienen una opinión más positiva.

Tabla 47. Diferencias entre las subescalas de orientación emprendedora de los centros directivos en función de la participación en actividades de innovación del IAAP.

	Participación en actividades de innovación del IAAP	N	Media	Desviación típica
Propensión innovadora***	No	6.019	3,57	1,63
	Sí	2.704	3,85	1,70
	Total	8.723	3,66	1,66
Proactividad***	No	6.019	3,11	1,72
	Sí	2.704	3,40	1,79
	Total	8.723	3,20	1,75
Asunción de riesgos***	No	6.019	4,05	1,64
	Sí	2.704	4,32	1,66
	Total	8.723	4,14	1,65
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

Del mismo modo, tanto el conocimiento de las actividades de Innovanda como la participación en las mismas están asociados a valores superiores en la percepción de la orientación emprendedora del centro directivo.

Tabla 48. Diferencias entre las subescalas de orientación emprendedora de los centros directivos en función de la participación en la comunidad Innovanda.

	Participación en Innovanda	N	Media	Desviación típica
Propensión innovadora***	No sé qué es	5.148	3,53	1,62
	No, aunque lo conozco	3.033	3,80	1,68
	Sí	542	4,04	1,80
	Total	8.723	3,66	1,66
Proactividad***	No sé qué es	5.148	3,07	1,71
	No, aunque lo conozco	3.033	3,33	1,76
	Sí	542	3,76	1,91
	Total	8.723	3,20	1,75
Asunción de riesgos***	No sé qué es	5.148	4,00	1,65
	No, aunque lo conozco	3.033	4,29	1,62
	Sí	542	4,55	1,71
	Total	8.723	4,14	1,65
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

Como es razonable esperar, el personal en cuyo centro directivo se han producido innovaciones recientes, tiene una visión más positiva de la propensión emprendedora del mismo.

Tabla 49. Diferencias entre las subescalas de orientación emprendedora de los centros directivos en función de la puesta en marcha de innovaciones en los mismos.

	Innovaciones en el centro en los últimos 5 años	N	Media	Desviación típica
Propensión innovadora***	No	3.924	2,76	1,45
	Sí	4.799	4,39	1,45
	Total	8.723	3,66	1,66
Proactividad***	No	3.924	2,45	1,48
	Sí	4.799	3,82	1,71
	Total	8.723	3,20	1,75
Asunción de riesgos***	No	3.924	3,45	1,59
	Sí	4.799	4,70	1,48
	Total	8.723	4,14	1,65
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

La participación directa asimismo está asociada a percepciones más positivas, que la mera asistencia pasiva al proceso.

Tabla 50. Diferencias entre las subescalas de orientación emprendedora de los centros directivos en función de la participación directa en las innovaciones desarrolladas.

	Participación en las innovaciones	N	Media	Desviación típica
Propensión innovadora***	No	1.972	4,15	1,40
	Sí	2.827	4,55	1,46
	Total	4.799	4,39	1,45
Proactividad***	No	1.972	3,53	1,63
	Sí	2.827	4,01	1,74
	Total	4.799	3,81	1,71
Asunción de riesgos***	No	1.972	4,41	1,45
	Sí	2.827	4,90	1,46
	Total	4.799	4,70	1,48
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

### 5.3. La organización de los centros directivos para innovar

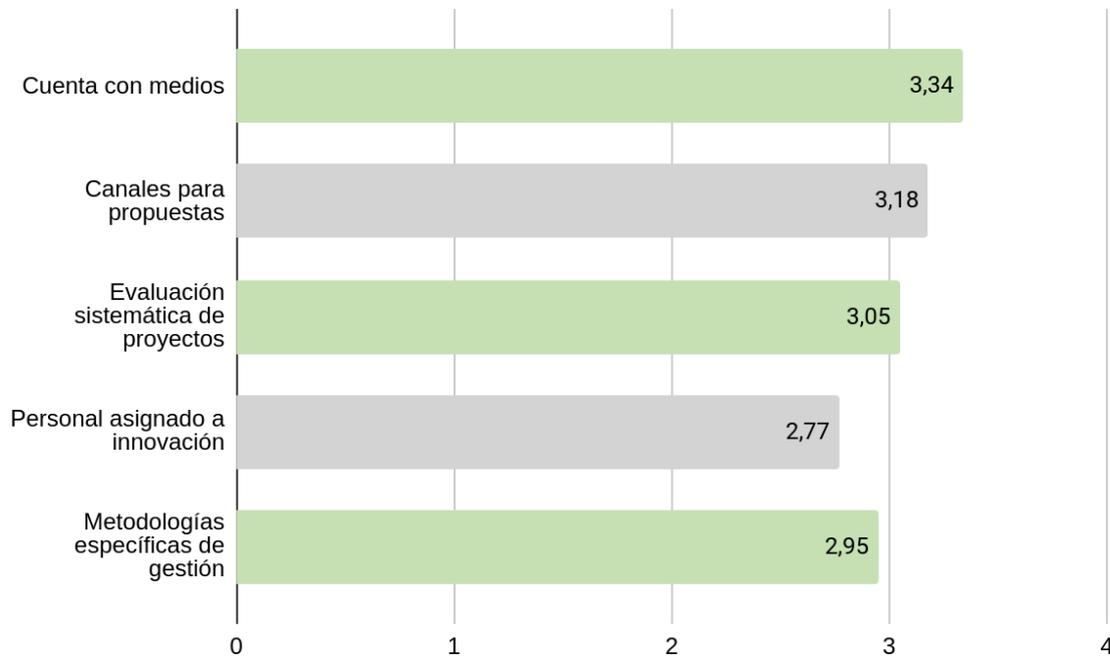
En este apartado se proporciona información sobre un conjunto de cuestiones desarrolladas por el equipo técnico del IAAP y el equipo de investigadores a cargo del informe, con el objeto de explorar cómo se organizan los centros directivos para innovar.

La tabla 51 desglosa las preguntas realizadas en su totalidad, incluyendo en las sucesivas, un resumen de la formulación de la cuestión con el fin de hacerlo más sintético. Si atendemos a los resultados de la muestra en su conjunto (8.712 personas), los datos señalan que, en todos los casos, las valoraciones son negativas estando claramente por debajo del 4, el punto neutro. Las condiciones mejor valoradas hacen referencia a los medios disponibles para identificar necesidades y aprovechar oportunidades (3,34) y a la existencia de canales para recoger propuestas (3,18). Las peores valoradas son la existencia de personal dedicado a innovación (2,77) y el empleo de metodologías para innovación (2,95).

Tabla 51. Valores medios de las percepciones sobre el modo en que los centros directivos se organizan para innovar.

	Media	Desviación típica
Cuenta con medios y procesos para identificar necesidades de los usuarios y aprovechar las oportunidades que ello genera para innovar	3,34	1,79
Existen canales para recoger propuestas innovadoras del personal del centro	3,18	1,83
Evalúa sistemáticamente el conjunto de proyectos innovadores en marcha	3,05	1,75
Cuenta con personal asignado a funciones de innovación	2,77	1,79
Se utilizan metodologías específicas para la gestión de proyectos innovadores (por ejemplo, metodologías ágiles, desarrollo de proyectos piloto, etc.)	2,95	1,8

Figura 13. Valores medios de las percepciones sobre el modo en que los centros directivos se organizan para innovar.



Respecto a la percepción del centro directivo de cara a la innovación, no parecen existir diferencias por sexo, aunque sí por edad. Las personas encuestadas más jóvenes perciben mejores condiciones que las personas de mayor edad en todos los aspectos estudiados en esta categorías.

Tabla 52. Percepciones sobre el modo en que los centros directivos se organizan para innovar en función de la generación.

	Generación	N	Media	Desviación típica
Cuenta con medios***	Boomers	1.684	3,26	1,79
	Gen X	5.581	3,30	1,79
	Millennials	1.447	3,63	1,79
	Total	8.712	3,34	1,79

Canales para propuestas***	Boomers	1.684	3,04	1,79
	Gen X	5.581	3,14	1,83
	Millennials	1.447	3,47	1,83
	Total	8.712	3,18	1,83
Evaluación sistemática de proyectos***	Boomers	1.684	2,89	1,66
	Gen X	5.581	3,01	1,75
	Millennials	1.447	3,40	1,80
	Total	8.712	3,05	1,75
Personal asignado a innovación***	Boomers	1.684	2,55	1,68
	Gen X	5.581	2,74	1,79
	Millennials	1.447	3,16	1,87
	Total	8.712	2,77	1,79
Metodologías específicas de gestión***	Boomers	1.684	2,76	1,72
	Gen X	5.581	2,91	1,80
	Millennials	1.447	3,31	1,85
	Total	8.712	2,95	1,80
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

La percepción de autonomía también influye en la percepción de las condiciones para innovar en los centros. De forma sistemática, los encuestados que perciben una autonomía baja tienden a percibir peores condiciones en todos los aspectos en comparación con sus compañeros. Al igual que en la cuestión equivalente para la Junta de Andalucía en su conjunto, revisada anteriormente, estas diferencias son las mayores en términos absolutos para todas las variables explicativas usadas con estos ítems. De nuevo superan el punto de diferencia total, destacando la importancia de la autonomía percibida en el trabajo como variable clave para la innovación.

Tabla 53. Percepciones sobre el modo en que los centros directivos se organizan para innovar en función de la autonomía percibida.

	Autonomía	N	Media	Desviación típica
Cuenta con medios****	Baja	1.699	2,47	1,61
	Alta	5.795	3,66	1,79
	Total	7.494	3,39	1,82
Canales para propuestas***	Baja	1.699	2,22	1,54
	Alta	5.795	3,52	1,84
	Total	7.494	3,22	1,86
Evaluación sistemática de proyectos***	Baja	1.699	2,15	1,42
	Alta	5.795	3,37	1,77
	Total	7.494	3,09	1,77
Personal asignado a innovación***	Baja	1.699	2,06	1,49
	Alta	5.795	3,04	1,85
	Total	7.494	2,82	1,82
Metodologías específicas de gestión***	Baja	1.699	2,10	1,44
	Alta	5.795	3,25	1,85
	Total	7.494	2,99	1,83
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

La percepción sobre la capacidad de los centros directivos para innovar también parece variar en función de que las personas encuestadas hayan participado previamente en actividades de innovación del IAAP. Quienes sí han participado tienden a tener una mejor opinión sobre el modo en que se organiza su centro directivo para innovar, aunque sin superar en ningún caso el punto medio de la escala.

Tabla 54. Percepciones sobre el modo en que los centros directivos se organizan para innovar en función de la participación en actividades de innovación del IAAP.

	Participación en actividades de innovación del IAAP	N	Media	Desviación típica
Cuenta con medios***	No	6.019	3,26	1,78
	Sí	2.704	3,53	1,81
	Total	8.723	3,34	1,79
Canales para propuestas***	No	6.019	3,10	1,80
	Sí	2.704	3,36	1,87
	Total	8.723	3,18	1,83
Evaluación sistemática de proyectos***	No	6.019	2,97	1,72
	Sí	2.704	3,22	1,80
	Total	8.723	3,05	1,75
Personal asignado a innovación***	No	6.019	2,70	1,75
	Sí	2.704	2,94	1,87
	Total	8.723	2,77	1,79
Metodologías específicas de gestión***	No	6.019	2,85	1,76
	Sí	2.704	3,15	1,87
	Total	8.723	2,95	1,80
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

De igual forma, haber participado o, al menos, conocer las actividades de Innovanda se vincula sistemáticamente a mejores percepciones de la capacidad para innovar, tanto de la Junta en su conjunto como del centro directivo.

Tabla 55. Percepciones sobre el modo en que los centros directivos se organizan para innovar en función de la participación en la comunidad Innovanda.

	Participación en Innovanda	N	Media	Desviación típica
Cuenta con medios***	No sé qué es	5.148	3,23	1,75
	No, aunque lo conozco	3.033	3,47	1,82
	Sí	542	3,75	1,94
	Total	8.723	3,34	1,79
Canales para propuestas***	No sé qué es	5.148	3,03	1,77
	No, aunque lo conozco	3.033	3,35	1,86
	Sí	542	3,57	1,99
	Total	8.723	3,18	1,83
Evaluación sistemática de proyectos***	No sé qué es	5.148	2,93	1,70
	No, aunque lo conozco	3.033	3,18	1,79
	Sí	542	3,39	1,91
	Total	8.723	3,05	1,75
Personal asignado a innovación***	No sé qué es	5.148	2,69	1,73
	No, aunque lo conozco	3.033	2,85	1,83
	Sí	542	3,12	2,01
	Total	8.723	2,77	1,79
Metodologías específicas de gestión***	No sé qué es	5.148	2,81	1,74
	No, aunque lo conozco	3033	3,10	1,86
	Sí	542	3,37	1,97
	Total	8.723	2,95	1,80

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,05; \*p<0,1

Las opiniones sobre el centro directivo cambian muy sustancialmente en el caso de quienes trabajan en centros que han realizado alguna innovación en los últimos años. Estas diferencias son, junto con las debidas a la percepción de autonomía, de las más altas.

Tabla 56. Percepciones sobre el modo en que los centros directivos se organizan para innovar en función de la puesta en marcha de innovaciones en el centro directivo.

	Innovaciones en el centro en los últimos 5 años	N	Media	Desviación típica
Cuenta con medios***	No	3.924	2,69	1,65
	Sí	4.799	3,88	1,73
	Total	8.723	3,34	1,79
Canales para propuestas***	No	3.924	2,56	1,64
	Sí	4.799	3,68	1,81
	Total	8.723	3,18	1,83
Evaluación sistemática de proyectos***	No	3.924	2,40	1,51
	Sí	4.799	3,58	1,75
	Total	8.723	3,05	1,75
Personal asignado a innovación***	No	3.924	2,21	1,52
	Sí	4.799	3,24	1,86
	Total	8.723	2,77	1,79
Metodologías específicas de gestión***	No	3.924	2,26	1,49
	Sí	4.799	3,51	1,84
	Total	8.723	2,95	1,80
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

Es destacable que haber participado directamente en dichas innovaciones recientes no supone diferencias en las percepciones. Así, parece que es la existencia de innovaciones en el centro, aunque no se participe en ellas, lo que da lugar a un cambio de percepciones.

La relación entre las percepciones sobre orientación y condiciones para innovar y experiencia o conocimiento sobre acciones de innovación apunta a que quienes tienen un mayor conocimiento o experiencia sobre innovación (vía cursos o vía experiencia incluso indirecta) pueden ser más conscientes de las capacidades y condiciones reales para

innovar, considerándolos más viables y accesibles frente a quienes carecen de esta experiencia y los perciben como más complejos y distantes.

De este modo, podemos afirmar que compartir experiencias en cursos, seminarios, así como fomentar la participación puede ser una estrategia muy provechosa para mejorar las percepciones y predisposición a innovar.

#### 5.4. Las condiciones para fomentar la innovación en los centros directivos

Complementando el apartado anterior, en este caso nos referimos a las condiciones para la innovación existentes en los centros directivos. La tabla 57 desglosa las preguntas realizadas, incluyendo su redacción completa; en las sucesivas tablas, empleamos una descripción sintética de las mismas con el fin de facilitar la lectura. De acuerdo con la información que proporciona la muestra en su conjunto (8.712 personas), solo la respuesta relativa al trabajo en equipo y a la colaboración entre departamentos y servicios se sitúa ligeramente por encima del punto neutro de la escala entre 1 y 7. El resto de cuestiones tienen una valoración desfavorable, si bien las que más se acercan al punto neutro son las referentes a la planificación del trabajo (3,79), el aprovechamiento del conocimiento y talento del personal (3,65) y el empleo de tecnología para innovar (3,63). Las que peor valoración reciben son las referentes al tiempo y la autonomía para desarrollar iniciativas innovadoras (2,94) y la asunción de riesgos y la gestión del fracaso (3,10).

Tabla 57. Valores medios de las condiciones para fomentar la innovación en los centros directivos.

	Media	Desviación típica
Se deja tiempo y autonomía a las personas empleadas para trabajar en iniciativas innovadoras	2,94	1,78
Se reconoce el esfuerzo a las personas que innovan o proponen ideas, incluso si no son aplicables	3,18	1,88
Se permite asumir riesgos controladamente y se gestiona el fracaso como una oportunidad de aprendizaje	3,10	1,77
Se trabaja en equipo y se colabora entre departamentos o servicios	4,03	1,93
Se planifica el trabajo de forma ágil para adaptarse a las circunstancias coyunturales	3,79	1,90
Se emplea la tecnología para innovar	3,63	1,89
Se aprovecha el conocimiento y el talento del personal	3,65	2,02

No existen diferencias significativas por sexo en este bloque de cuestiones, excepto en la cuestión referente al aprovechamiento del conocimiento y el talento del personal, donde los hombres muestran un mayor grado de desacuerdo.

Tabla 58. Condiciones para fomentar la innovación en los centros directivos en función del sexo.

	Sexo	N	Media	Desviación típica
Aprovechamiento del talento**	Hombre	3.867	3,57	1,99
	Mujer	4.856	3,71	2,04
	Total	8.723	3,65	2,02

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,05; \*p<0,1

En relación a la gestión del talento también existen visiones divergentes entre aquellos que tienen experiencia en el sector privado, con una visión más pesimista, que los que no disponen de ella.

Tabla 59. Condiciones para fomentar la innovación en los centros directivos en función de la experiencia en el sector privado.

	Experiencia en el sector privado	N	Media	Desviación típica
Aprovechamiento del talento***	Sí	6.116	3,60	2,03
	No	2.607	3,76	2,00
	Total	8.723	3,65	2,02

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,05; \*p<0,1

La edad de la persona empleada parece afectar sistemáticamente a todas las cuestiones de percepción de condiciones, teniendo las personas más jóvenes una visión más optimista que las de mayor edad. En cualquier caso, las valoraciones están por debajo de 4, el punto neutro de la escala. Solo identificamos una valoración relativamente positiva en relación al trabajo en equipo por parte de los Millennials (4,30). Los Boomers, la generación más veterana, es la que sistemáticamente muestra valoraciones más negativas en todos los ítems.

Tabla 60. Condiciones para fomentar la innovación en los centros directivos en función de la generación.

	Generación	N	Media	Desviación típica
Tiempo y autonomía***	Boomers	1.684	2,72	1,69
	Gen X	5.581	2,91	1,78
	Millennials	1.447	3,32	1,86
	Total	8.712	2,94	1,78

Reconocimiento del esfuerzo***	Boomers	1.684	2,97	1,81
	Gen X	5.581	3,15	1,89
	Millennials	1.447	3,52	1,90
	Total	8.712	3,18	1,88
Se permite asumir riesgos***	Boomers	1.684	2,92	1,72
	Gen X	5.581	3,07	1,77
	Millennials	1.447	3,45	1,79
	Total	8.712	3,10	1,77
Se trabaja en equipo***	Boomers	1.684	3,81	1,93
	Gen X	5.581	4,02	1,94
	Millennials	1.447	4,30	1,88
	Total	8.712	4,03	1,93
Planificación del trabajo***	Boomers	1.684	3,66	1,90
	Gen X	5.581	3,76	1,91
	Millennials	1.447	4,02	1,85
	Total	8.712	3,79	1,90
Uso de tecnología***	Boomers	1.684	3,56	1,88
	Gen X	5.581	3,60	1,89
	Millennials	1.447	3,83	1,87
	Total	8.712	3,63	1,89
Aprovechamiento del talento***	Boomers	1.684	3,49	1,99
	Gen X	5.581	3,62	2,03
	Millennials	1.447	3,93	1,98
	Total	8.712	3,65	2,02
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

De nuevo, la autonomía percibida marca diferencias significativas y acusadas en las percepciones sobre las condiciones para la innovación. Los encuestados que perciben una

baja autonomía en su trabajo evalúan peor las condiciones que facilitan la innovación en sus centros directivos.

Tabla 61. Condiciones para fomentar la innovación en los centros directivos en función de la autonomía percibida.

	Autonomía	N	Media	Desviación típica
Tiempo y autonomía***	Baja	1.699	1,89	1,31
	Alta	5.795	3,35	1,82
	Total	7.494	3,02	1,82
Reconocimiento del esfuerzo***	Baja	1.699	2,02	1,45
	Alta	5.795	3,61	1,89
	Total	7.494	3,25	1,92
Se permite asumir riesgos***	Baja	1.699	1,98	1,35
	Alta	5.795	3,53	1,77
	Total	7.494	3,18	1,80
Se trabaja en equipo***	Baja	1.699	2,89	1,83
	Alta	5.795	4,44	1,84
	Total	7.494	4,09	1,95
Planificación del trabajo***	Baja	1.699	2,61	1,72
	Alta	5.795	4,21	1,83
	Total	7.494	3,85	1,92
Uso de tecnología***	Baja	1.699	2,53	1,64
	Alta	5.795	4,03	1,85
	Total	7.494	3,69	1,91
Aprovechamiento del talento***	Baja	1.699	2,32	1,69
	Alta	5.795	4,13	1,96
	Total	7.494	3,72	2,04

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,05; \*p<0,1

La participación en actividades de innovación del IAAP también da lugar a diferencias, aunque no tan acusadas como en la variable anterior.

Tabla 62. Condiciones para fomentar la innovación en los centros directivos en función de la participación en actividades de innovación del IAAP.

	Participación en actividades de innovación del IAAP	N	Media	Desviación típica
Tiempo y autonomía***	No	6.019	2,81	1,73
	Sí	2.704	3,23	1,86
	Total	8.723	2,94	1,78
Reconocimiento del esfuerzo***	No	6.019	3,09	1,85
	Sí	2.704	3,38	1,93
	Total	8.723	3,18	1,88
Se permite asumir riesgos***	No	6.019	3,01	1,74
	Sí	2.704	3,30	1,81
	Total	8.723	3,10	1,77
Se trabaja en equipo***	No	6.019	3,98	1,92
	Sí	2.704	4,14	1,95
	Total	8.723	4,03	1,93
Planificación del trabajo***	No	6.019	3,72	1,89
	Sí	2.704	3,92	1,92
	Total	8.723	3,79	1,90
Uso de tecnología***	No	6.019	3,53	1,86
	Sí	2.704	3,85	1,92
	Total	8.723	3,63	1,89
Aprovechamiento del talento***	No	6019	3,58	2,01
	Sí	2704	3,81	2,04
	Total	8723	3,65	2,02

\*\*\*p<0,001; \*\*p<0,05; \*p<0,1

Los trabajadores de la Junta que participan en estas actividades tienen una visión más positiva de las condiciones para facilitar la innovación del centro directivo.

Igualmente, el grado de involucración en las actividades de Innovanda aparece asociado a una mejor evaluación de las condiciones de los centros en todos los aspectos. El mero conocimiento de la comunidad ya evidencia una mejora en dichas percepciones.

Tabla 63. Condiciones para fomentar la innovación en los centros directivos en función de la participación en la comunidad Innovanda.

	Participación en Innovanda	N	Media	Desviación típica
Tiempo y autonomía***	No sé qué es	5.148	2,80	1,73
	No, aunque lo conozco	3.033	3,08	1,80
	Sí	542	3,46	1,99
	Total	8.723	2,94	1,78
Reconocimiento del esfuerzo***	No sé qué es	5.148	3,04	1,84
	No, aunque lo conozco	3.033	3,34	1,91
	Sí	542	3,54	2,02
	Total	8.723	3,18	1,88
Se permite asumir riesgos***	No sé qué es	5.148	2,98	1,72
	No, aunque lo conozco	3.033	3,24	1,81
	Sí	542	3,49	1,93
	Total	8.723	3,10	1,77
Se trabaja en equipo***	No sé qué es	5.148	3,95	1,92
	No, aunque lo conozco	3.033	4,14	1,92
	Sí	542	4,17	2,03
	Total	8.723	4,03	1,93
Planificación del trabajo***	No sé qué es	5.148	3,69	1,88
	No, aunque lo conozco	3.033	3,92	1,90
	Sí	542	3,98	1,97
	Total	8.723	3,79	1,90

Uso de tecnología***	No sé qué es	5.148	3,50	1,86
	No, aunque lo conozco	3.033	3,79	1,90
	Sí	542	3,99	1,96
	Total	8.723	3,63	1,89
Aprovechamiento del talento***	No sé qué es	5.148	3,52	1,99
	No, aunque lo conozco	3.033	3,81	2,04
	Sí	542	3,90	2,11
	Total	8.723	3,65	2,02
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

La experiencia, aunque no sea mediante la participación directa, de innovaciones recientes en el centro directivo mejora sustantivamente la percepción sobre las condiciones para la innovación. La diferencia en varios de los aspectos lleva a pasar del desacuerdo (puntuaciones bajo el 4) para los que no han experimentado innovaciones, al acuerdo para los que sí (puntuaciones sobre 4). Las más destacables son las referentes al trabajo en equipo, (3,43 frente a 4,52), la planificación del trabajo (3,20 frente a 4,27), el uso de tecnología (2,77 frente a 4,33) y el aprovechamiento del talento (2,94 frente a 4,23).

Tabla 64. Condiciones para fomentar la innovación en los centros directivos en función de la puesta en marcha de innovaciones en el centro directivo.

	Innovaciones en el centro en los últimos 5 años	N	Media	Desviación típica
Tiempo y autonomía***	No	3.924	2,37	1,57
	Sí	4.799	3,41	1,81
	Total	8.723	2,94	1,78
Reconocimiento del esfuerzo***	No	3.924	2,56	1,69
	Sí	4.799	3,68	1,88
	Total	8.723	3,18	1,88

Se permite asumir riesgos***	No	3.924	2,52	1,59
	Sí	4.799	3,58	1,76
	Total	8.723	3,10	1,77
Se trabaja en equipo***	No	3.924	3,43	1,93
	Sí	4.799	4,52	1,80
	Total	8.723	4,03	1,93
Planificación para adaptación***	No	3.924	3,20	1,85
	Sí	4.799	4,27	1,80
	Total	8.723	3,79	1,90
Uso de tecnología***	No	3.924	2,77	1,69
	Sí	4.799	4,33	1,74
	Total	8.723	3,63	1,89
Aprovechamiento del talento***	No	3.924	2,94	1,87
	Sí	4.799	4,23	1,95
	Total	8.723	3,65	2,02
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

La participación personal en las innovaciones, aún influyendo en las percepciones, no llega a tener un efecto tan acusado como el hecho de que se hayan producido innovaciones en el centro. Es preciso potenciar el crecimiento del ecosistema innovador de la Junta de Andalucía de modo que permita poner en contacto al mayor número de personas con proyectos transformadores, lo cual redundará en mejorar las propias condiciones para innovaciones futuras. El actual ecosistema innovador de la Junta de Andalucía, encabezado por el IAAP y la comunidad Innovanda, ya arroja resultados altamente positivos en este sentido, tal y como muestran los datos.

# 6. Los proyectos





## 6. Los proyectos

### 6.1. Una visión general en la Junta de Andalucía

En este apartado se presentan las respuestas dadas por las personas encuestadas relacionadas con los proyectos innovadores emprendidos por la Junta de Andalucía. El objetivo es ofrecer una visión general sobre la adopción de los proyectos, sus tipologías, las barreras con las que se enfrentan, etc.

En primer lugar cabe señalar que el 39,4% (3.438) de las personas que han realizado la encuesta señalan que en algún momento de su vida laboral han promovido personalmente la puesta en marcha de alguna innovación en su puesto de trabajo, frente al 60,6% (5.285) que no lo ha hecho.

A continuación nos centramos exclusivamente en las innovaciones adoptadas en los últimos cinco años como referencia para medir el pulso de la innovación pública actual en la Junta de Andalucía. Al respecto, el 55% de los participantes de la encuesta (4.799 de los 8.723 del total de la muestra) afirman que en los últimos 5 años se han producido innovaciones en su centro directivo. De estos, el 58,9% (2.827 personas) participaron en alguna de las innovaciones emprendidas en los últimos 5 años.

La tabla 65 resume, por consejerías, el número de personas que completaron el cuestionario, las que señalaron que se habían producido innovaciones en sus centros directivos en los últimos 5 años y las que participaron directamente en alguna de ellas.

Tabla 65. Personas participantes en innovaciones en sus centros directivos.

Consejería	Personas que completan el cuestionario		Personas que indican que en su centro directivo se han realizado innovaciones en los últimos 5 años		Personas que han participado directamente en las innovaciones de su centro directivo	
	N	%	N	%	N	%
Agricultura, Ganadería, Pesca y Derechos Sociales	1.213	13,9	638	13,3	342	12,1
Cultura y Patrimonio Histórico	293	3,4	131	2,7	74	2,6
Educación y Deporte	1.001	11,5	633	13,2	406	14,4
Empleo, Formación y Trabajo Autónomo	887	10,2	457	9,5	250	8,8
Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio	253	2,9	128	2,7	52	1,8
Hacienda y Financiación Europea	245	2,8	156	3,3	76	2,7
Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación	650	7,5	318	6,6	179	6,3
Presidencia, Administración Pública e Interior	311	3,6	201	4,2	128	4,5
Salud y Familias	3.212	36,8	1.801	37,5	1.127	39,9
Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades	146	1,7	85	1,8	49	1,7
Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local	512	5,9	251	5,2	144	5,1
<b>Total</b>	<b>8.723</b>	<b>100</b>	<b>4.799</b>	<b>100</b>	<b>2.827</b>	<b>100</b>

A continuación, a los participantes en la encuesta se les solicitó que pensarán en la última innovación en la que ellos hubieran participado en dicho periodo, con el fin de facilitar el tener un referente claro sobre el que responder al resto de cuestiones planteadas en este bloque. Al preguntar por la innovación más reciente intentamos evitar el sesgo de responder pensando en la mejor innovación del periodo, al tiempo que temporalmente permite recordar los detalles de la misma de forma más certera. El hecho de preguntar por una innovación de referencia persigue descubrir detalles clave sobre el desarrollo de las innovaciones en la Junta de Andalucía. El objetivo no es hacer un censo de proyectos de innovación. De este modo los datos que ofrecemos a continuación son ilustrativos de los proyectos reportados pero no incluyen, en ningún caso, todos los proyectos que se hubieran podido producir en el periodo contemplado en la Junta.

Si tomamos en cuenta las iniciativas innovadoras, reportadas por las personas encuestadas, que se han implementado en el horizonte temporal 2016-2021 observamos unos 800 proyectos o iniciativas de innovación emprendidas de media por año. Sin embargo, hay una gran dispersión en los datos, ya que el año en que más innovaciones se identifican es en 2020, con un 25,7% del total del periodo, frente a los años 2017 y 2018 con el 7,5% y el 12,7%, respectivamente. La gran mayoría de las innovaciones (61%), se han emprendido en los últimos tres años (2019, 2020 y 2021). Dado que preguntamos por la innovación más reciente en la que se ha participado es lógico que los últimos años acumulen un mayor número; todo ello, además, agudizado por el efecto de la pandemia que obligó a que muchos centros se vieran obligados a incorporar innovaciones para mantener sus servicios.

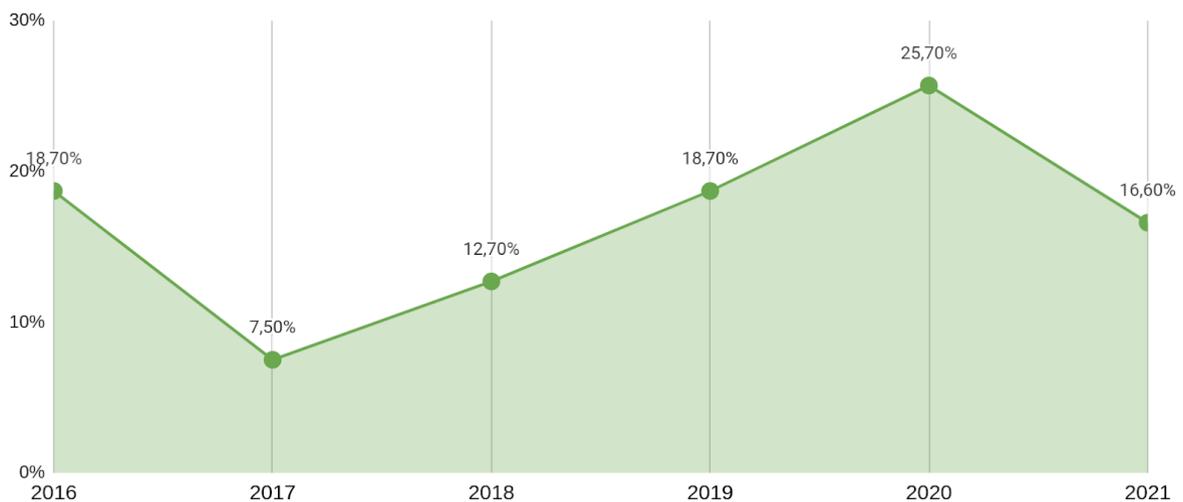
A la luz de estos datos, que nos permiten aproximarnos al estado de desarrollo de las innovaciones públicas en la Junta, observamos como la pandemia de la Covid-19 demandó una respuesta urgente por parte de las Administraciones públicas, obligando a desarrollar iniciativas innovadoras como reacción a la emergencia acontecida. Estos resultados conducen a pensar que el incremento en las innovaciones más recientes en los últimos años, principalmente en 2020, no se deriva principalmente de una detección de oportunidades en el curso habitual de las actividades de los centros directivos sino a causa de una inevitable necesidad. Así la pandemia ha obligado a innovar por necesidad, más que suponer una oportunidad para poner en práctica servicios y proyectos que mejorarán la calidad de vida de los ciudadanos con independencia de estas excepcionales circunstancias (Criado y Guevara, 2021). La Administración cuenta actualmente con una oportunidad para

que las competencias y capacidades desarrolladas puedan reconducirse en el periodo post-pandemia para alimentar un ecosistema de innovación pública más potente y dinámico.

Tabla 66. Distribución temporal de los proyectos más recientes desarrollados en sus centros directivos identificados por el personal de la Junta de Andalucía.

	N	%
2016	896	18,7
2017	362	7,5
2018	609	12,7
2019	898	18,7
2020	1.235	25,7
2021	799	16,6
Total	4.799	100

Figura 13. Distribución temporal de los proyectos de innovación identificados.



Las personas encuestadas que indicaron que en su centro directivo se han realizado innovaciones en los últimos 5 años afirman que el 94,9% (4.554) de los proyectos e iniciativas perduran en el tiempo, es decir, que todavía están vigentes en el centro directivo en las que se implementaron inicialmente, frente al 5,1% (245) que informan de lo contrario.

En este sentido, el 32,3% de las personas encuestadas consideran que uno de los motivos que llevaron a emprender o poner en marcha una innovación en su centro directivo se debe a la situación ocasionada por la pandemia y la necesidad de dar una respuesta a las demandas. Estos primeros indicios son coherentes con las evidencias alcanzadas en el estudio emprendido por Criado y Guevara (2021) en municipios españoles, en el que se puso de manifiesto que los municipios hicieron uso de las ventajas que ofrecía las herramientas tecnológicas implementadas y los entornos digitales creados para potenciar su capacidad innovadora, clave durante la etapa más dura de la crisis por la pandemia. Estas evidencias se confirman con los datos de la encuesta, ya que, aunque hay una gran variedad de proyectos de innovación, destacan aquellos que tienen a la tecnología como protagonista. Hay ejemplos que van desde la implementación del teletrabajo a aplicaciones tecnológicas más avanzadas como el empleo y desarrollo de aplicaciones informáticas para la difusión de información, virtualización de servidores, empleo de firmas biométricas de contratos, robotización de procesos (desde el control anual de pensiones no contributivas a intervenciones sanitarias), desarrollo de sistemas de Inteligencia Artificial que hacen uso de Big Data, etc.

De igual forma, es muy destacada también la innovación en procesos de trabajo, por ejemplo, a través del desarrollo de trabajo colaborativo entre diversas instituciones, empleo de metodologías ágiles, alianzas estratégicas público-privadas, o procesos de internacionalización en el marco de proyectos europeos. Estas evidencias son coherentes con lo que se considera innovación pública abierta, ya que se trata de usar recursos y conocimientos externos para resolver problemas con un enfoque innovador (Yuan y Gascó-Hernández, 2019). De ello se deriva que los gobiernos en los últimos años han trabajado junto con otros actores (trabajo colaborativo entre diversas instituciones, alianzas estratégicas público-privadas, etc) a los que han involucrado en decisiones y productos/servicios públicos (Kankanhalli et al. 2017; Shin, 2019), con el fin de crear valor para la sociedad (Pedersen, 2020).

De igual forma, otros proyectos se alinean con la sostenibilidad, así hay casos de bioclimatización, mediante empleo de energías renovables y placas fotovoltaicas en centros

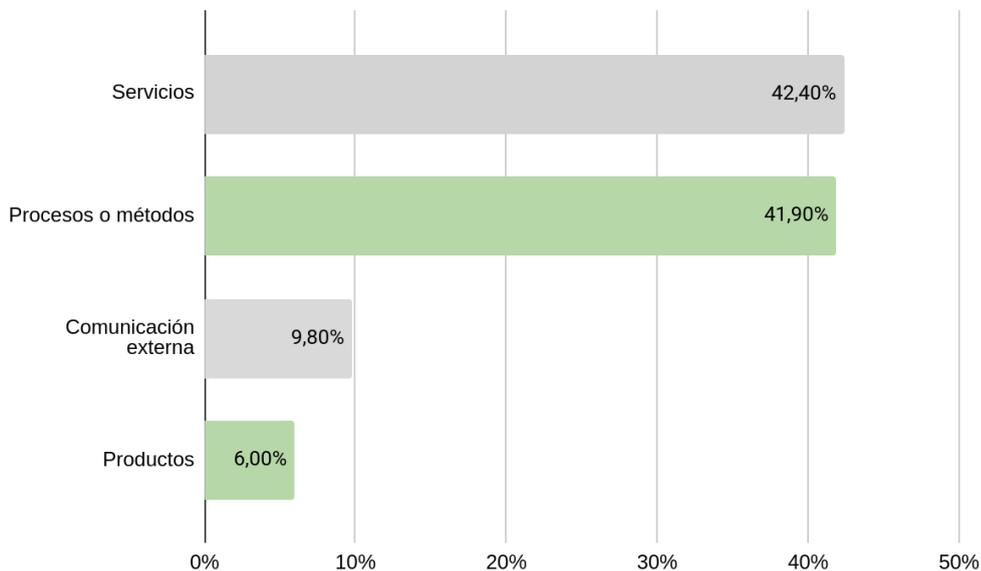
docentes o implantación de sistemas de iluminación eficiente. Evidencias coherentes con estudios previos, que han puesto de manifiesto que otro fin de la innovación pública es mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, ofreciendo entornos medioambientalmente sostenibles (Yen, 2017).

En relación al tipo de innovación emprendida, las respuestas recabadas ponen de manifiesto que los proyectos de innovación se identifican principalmente con los servicios ofrecidos por el centro directivo (42,4%), seguido muy de cerca de procesos o métodos de organización (41,8%). El porcentaje de proyectos vinculados a comunicación externa se aproxima al 10%, siendo quizá una de las áreas en la que se debería incidir más, dado que esta comunicación es fundamental para el desarrollo posterior de procesos de innovación abierta, así como para adoptar un enfoque de orientación a la ciudadanía en los centros directivos. Dada la naturaleza de las actividades de la Administración pública, sólo un 6% de las innovaciones se identifican como productos.

Tabla 67. Tipos de innovaciones emprendidas en los centros directivos.

	N	%
Servicios	2.034	42,4
Procesos o métodos	2.010	41,8
Comunicación externa	468	9,8
Productos	287	6
Total	4.799	100

Figura 14. Tipos de innovaciones emprendidas en los centros directivos.

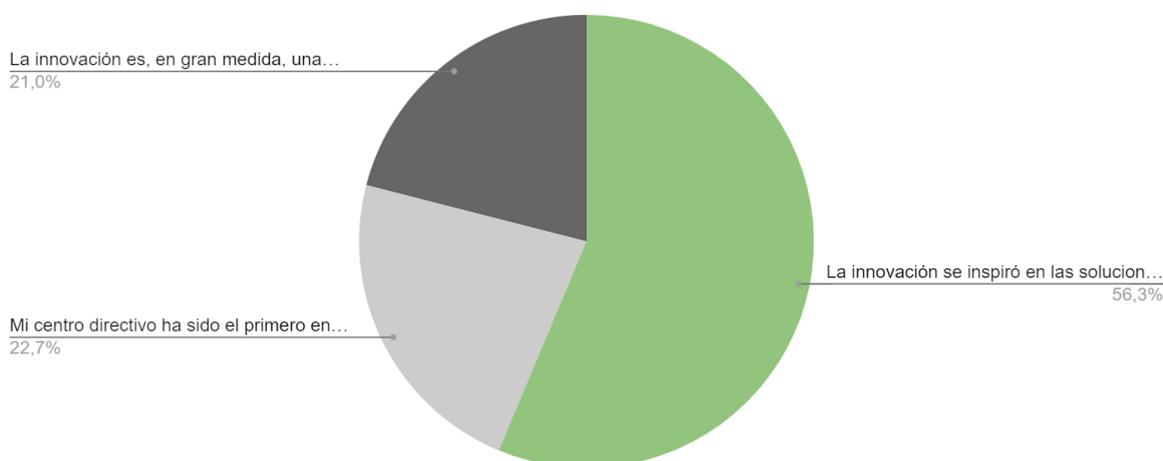


La mayoría de las personas que han informado de su participación en proyectos de innovación (un 56,3%) afirman que la innovación se inspiró en soluciones desarrolladas por terceros, si bien se adaptó para implementarse en su centro directivo. Esto subraya la importancia de detectar buenas prácticas en otros centros y sectores, así como generar espacios de experiencias e intercambio de conocimientos en línea con los promovidos por el IAAP, como la comunidad de innovadores Innovanda. En este sentido, Gascó-Hernández (2017) pone de manifiesto que las funciones de intermediación, como las realizadas a través de laboratorios como living labs, son importantes en el ecosistema de innovación pública abierta, ya que facilitan las actividades en todas las etapas del proceso de innovación y ayudan a las administraciones públicas a lograr sus objetivos. El 22,7% de las personas señalan que su centro directivo ha sido pionero en introducir la innovación en la Junta de Andalucía. La identificación de estos centros y la promoción de prácticas de comunicación adecuadas puede ayudar a la diseminación y extensión del impacto de las mismas. El 21% señala que la innovación implementada es una copia de otra, lo cual ocurre en muchos casos cuando se aplican soluciones estandarizadas previamente testadas en otros servicios, por ejemplo, aplicaciones informáticas.

Tabla 68. Origen y/o inspiración de las iniciativas innovadoras

	N	%
La innovación se inspiró en las soluciones desarrolladas por otros, pero se adaptó para implantarse en mi centro directivo	2.703	56,3
Mi centro directivo ha sido el primero en desarrollar e introducir esta innovación en la Junta de Andalucía	1.090	22,7
La innovación es, en gran medida, una copia de las soluciones adoptadas por otras personas	1.006	21
<b>Total</b>	<b>4.799</b>	<b>100</b>

Figura 15. Origen y/o inspiración de las iniciativas innovadoras



Una vez examinado el origen de los proyectos innovadores emprendidos, se analizan cuáles son los agentes promotores de la innovación en sus centros. En este caso, las personas encuestadas pueden indicar más de una opción por lo que el porcentaje representa el número de personas que señalan dicho motivo sobre el total, no siendo el resultado de la suma el 100%. La mayor parte de la innovación es promovida por personas gestoras del centro directivo (36,9%), seguidos por sus trabajadores (35,6%). Si consideramos el centro directivo como un espacio de poder donde existen unas jerarquías, por muy diversa que sea su estructura, subrayamos que, prácticamente en el mismo porcentaje, las innovaciones surgen bien de arriba a abajo (por iniciativa del personal

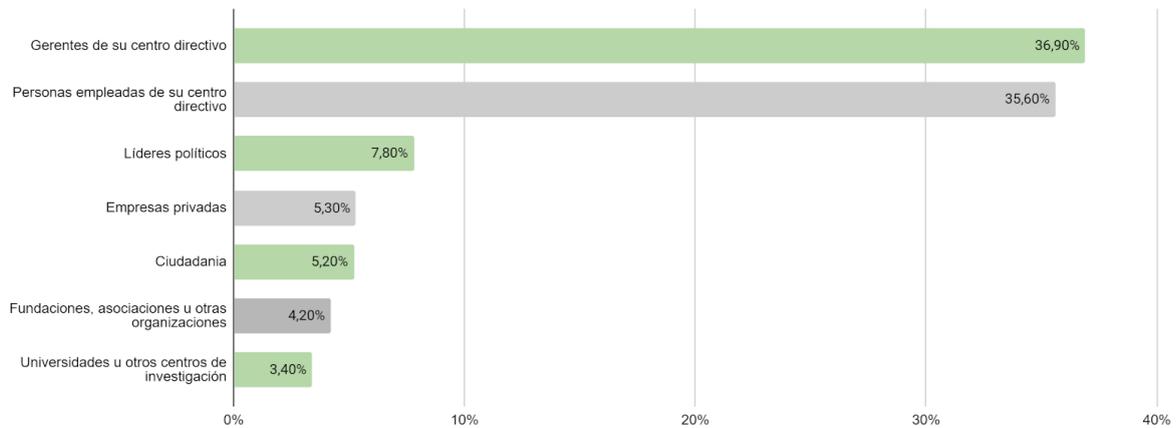
directivo) que de abajo a arriba (por personal de base). Ello apunta al elevado potencial del personal para proponer y promover iniciativas innovadoras, mostrando claramente que el conocimiento y las competencias innovadoras se encuentran distribuidas por toda la organización. Sólo el 5,2% de las innovaciones se atribuyen al liderazgo político, acentuando el poder de la estructura de la Administración pública para desarrollar innovaciones.

Especialmente reseñable es la baja implicación de las universidades y centros de investigación, fundaciones y asociaciones y la ciudadanía en general como promotores de innovaciones. Esto anima a que la Administración sea más permeable a la sociedad civil y otros sectores y agentes sociales, brindando oportunidades para el diseño y la creación conjunta de servicios públicos. Esto se pone de manifiesto por estudios previamente citados que evidencian el modo en que otros actores (living labs, ciudadanos, universidades, etc.) podrían facilitar el desarrollo de las tareas y actividades que suponen un proceso de innovación, ayudando con ello a las Administraciones públicas a lograr los objetivos establecidos en sus diversas estrategias (Gascó-Hernández, 2017; Criado y Guevara, 2021).

Tabla 69. Personas e instituciones que han promovido la innovación.

	N	%
Gerentes de su centro directivo	1.772	36,9
Personas empleadas de su centro directivo	1.709	35,6
Líderes políticos	251	5,2
Empresas privadas	253	5,3
Ciudadanía	372	7,8
Fundaciones, asociaciones u otras organizaciones	203	4,2
Universidades u otros centros de investigación	161	3,4
<b>Total</b>	<b>4.799</b>	

Figura 16. Personas e instituciones que han promovido la innovación.

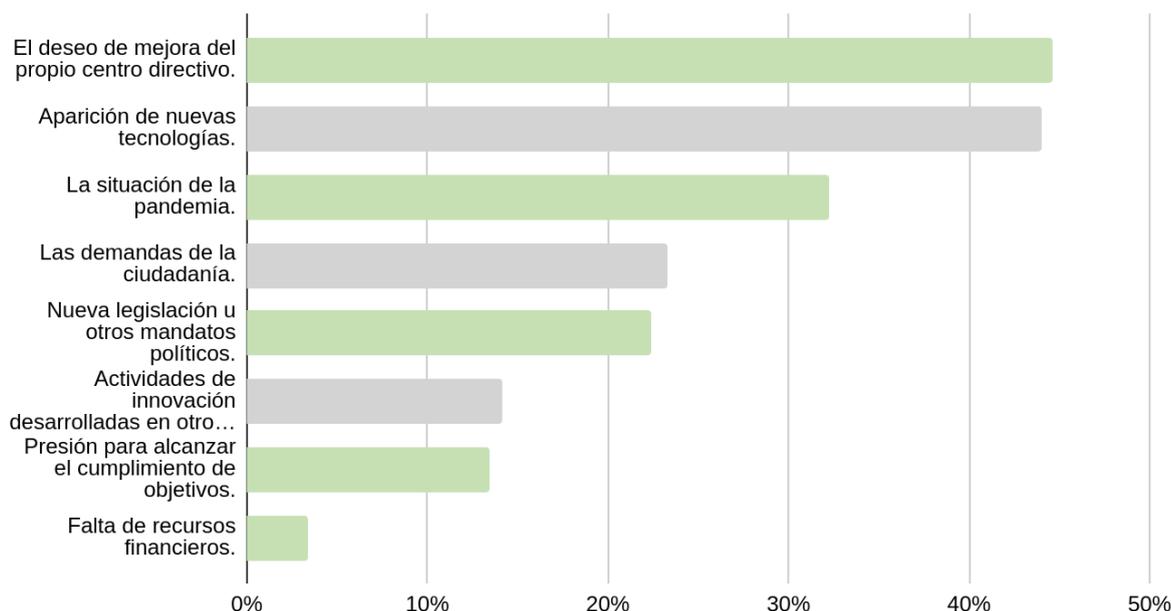


Los principales motivos que promovieron iniciar las innovaciones se dividen mayoritariamente en el deseo de mejora del propio centro directivo (44,6%) y la aparición de nuevas tecnologías (44,0%), seguido muy de cerca por la aparición de la pandemia (32,3%).

Tabla 70. Motivos que influyeron en el inicio de la innovación.

	N	%
Deseo de mejora del propio centro directivo	2.139	44,6
Aparición de nuevas tecnologías	2.110	44,0
Situación de la pandemia	1.551	32,30
Demandas de la ciudadanía	1.116	23,30
Nueva legislación u otros mandatos políticos	1.074	22,4
Actividades de innovación desarrolladas en otros centros	678	14,1
Presión para alcanzar el cumplimiento de objetivos	643	13,4
Falta de recursos financieros	162	3,4
<b>Total</b>	<b>4.799</b>	

Figura 17. Motivos que influyeron en el inicio de la innovación.



En el 58,1% de los casos, las innovaciones se realizan en marcos de colaboración con actores fuera del centro directivo, lo cual muestra la importancia de la apertura hacia conocimiento existente fuera del propio centro para poder mejorar.

Tabla 71. Porcentaje de colaboración con otros actores ajenos a tu centro directivo.

	N	%
Sí	2.786	58,1
No	2.013	41,8
Total	4.799	100

La mayor parte de las colaboraciones se realizan con otros centros directivos de la Junta de Andalucía (61,9%), seguido por empresas privadas (25,8%), actuando como proveedores de servicios. La ciudadanía ha participado en el 17,2% de los casos en la adopción de iniciativas innovadoras, uno de los datos más elevados entre los diversos actores contemplados. Los datos de colaboración con otras Administraciones son relativamente bajos: Administración local (15,50%) y Gobierno central (7,8%). Es preciso recordar que al

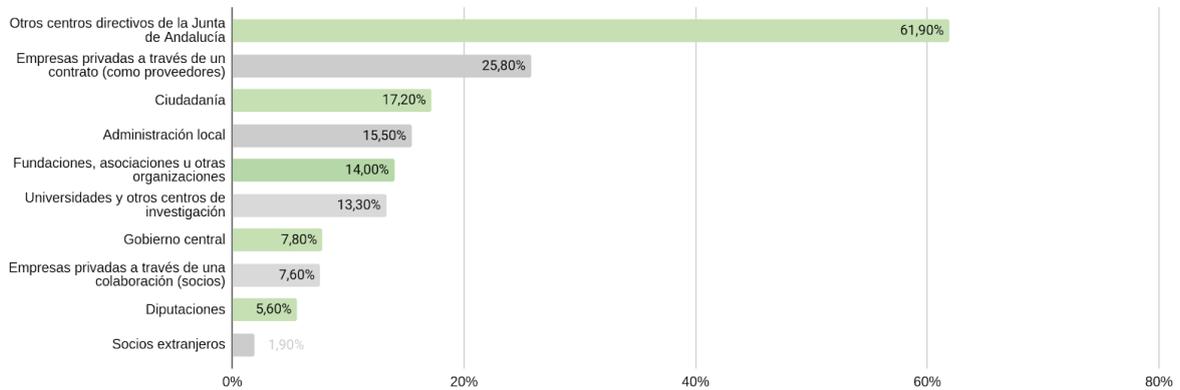
preguntar por los agentes con los que se colabora es posible indicar más de una respuesta, por lo que la suma de porcentajes no es del 100%.

La colaboración con las universidades se produce en el 13,30% de los casos, mientras que con entidades privadas, no considerados como meros proveedores de servicios sino bajo otros marcos de colaboración, en el 7,60%, valores bajos que apuntan a la posibilidad de mejorar la eficiencia en la implementación de innovaciones apostando por proyectos conjuntos que incorporan el conocimiento especializado así como medios humanos y materiales que pueden aportar estos actores. Esta recomendación está en consonancia con investigaciones que han puesto de manifiesto que la innovación colaborativa mejora con la participación de diferentes actores (Sorensen y Torfing, 2011).

Tabla 72. Actores que han colaborado en el desarrollo de iniciativas innovadoras.

	N	%
Otros centros directivos de la Junta de Andalucía	1.724	61,9
Empresas privadas a través de un contrato	718	25,8
Ciudadanía	479	17,2
Administración local	432	15,5
Fundaciones, asociaciones u otras organizaciones	391	14,0
Universidades y otros centros de investigación	370	13,3
Gobierno central	216	7,8
Empresas privadas a través de una colaboración (socios)	213	7,6
Diputaciones	156	5,6
Total	4.799	

Figura 18. Actores que han colaborado en el desarrollo de iniciativas innovadoras.

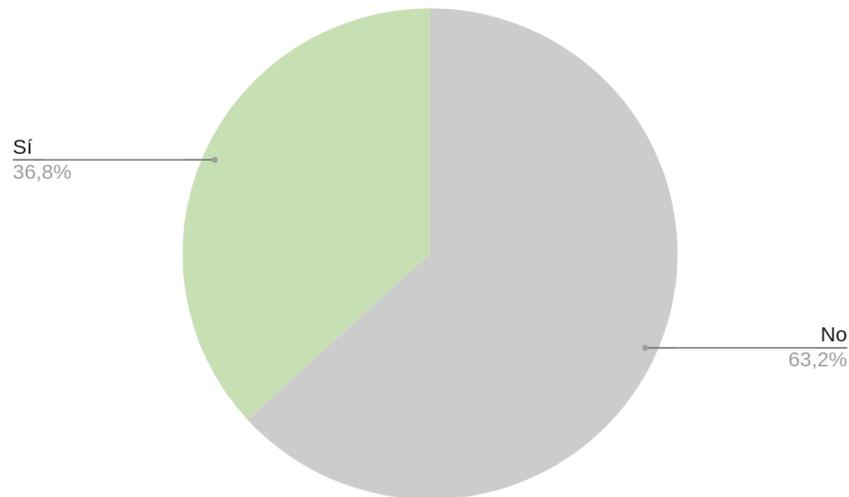


En relación con la financiación necesaria para desarrollar los proyectos, el 63,2% (3.031 personas) indican que los proyectos no precisaron de una financiación especial para su realización, frente al 36,8% (1.768) que sí precisaron recursos financieros. Este dato es indicativo de que muchas de las innovaciones que se pueden emprender dependen más de otros factores (actitud, motivación, tiempo, conocimiento, liderazgo, capital humano, etc) que de recursos financieros específicos.

Tabla 73. Necesidad de financiación para llevar a cabo las innovaciones.

	N	%
No	3.031	63,2
Sí	1.768	36,8
Total	4.799	100

Figura 19. Necesidad de financiación para llevar a cabo las innovaciones.

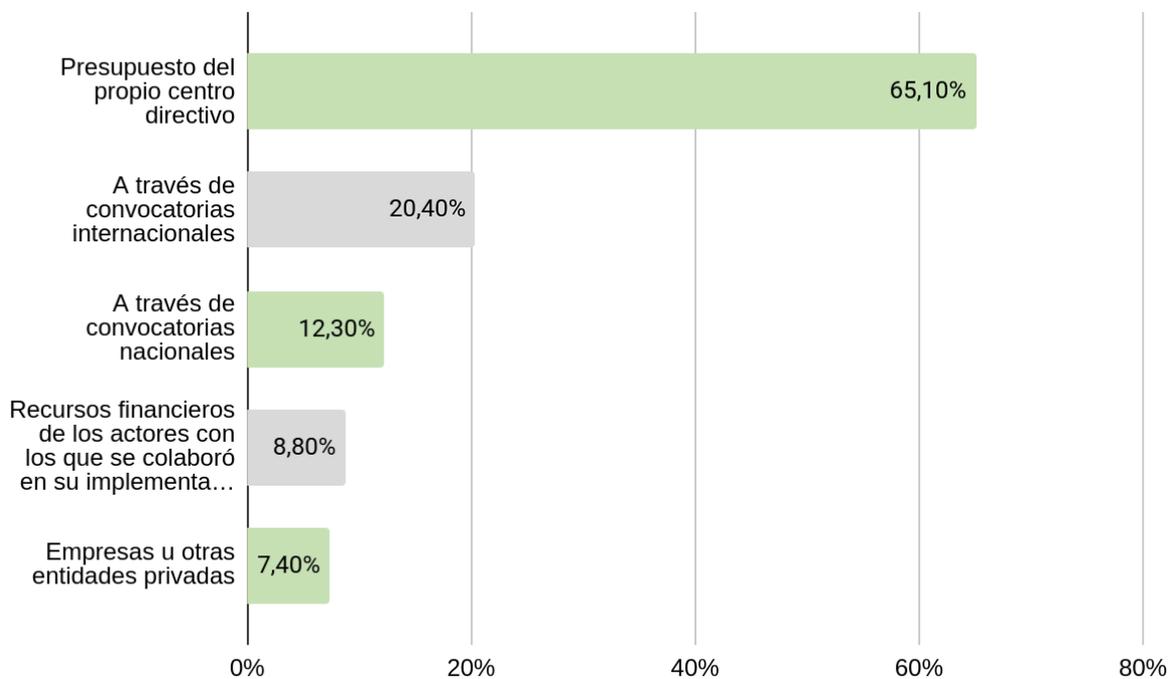


La mayoría de los proyectos de innovación que requirieron financiación lo hicieron a través del presupuesto de su propio centro (65,10%). Las convocatorias de proyectos internacionales (20,40%) y nacionales (12,30%) constituyen un importante motor para incorporar innovaciones en el sector público, lo cual aconseja reforzar las capacidades para participar en estos programas. Este tipo de proyectos se realiza en muchas ocasiones a través de consorcios que promueven además la colaboración entre diversos actores como universidades o empresas. Con el fin de aprovechar este tipo de oportunidades es conveniente proporcionar flexibilidad al personal para disponer de horas en la preparación de solicitudes y en su ejecución, una vez concedidos los proyectos, así como contar con marcos de contratación flexibles durante la ejecución del mismo para aprovechar los fondos obtenidos. Es también aconsejable disponer de acuerdos o servicios con terceros para la solicitud de estos proyectos, en el caso de no contar con recursos internos suficientes para ello. Los datos apuntan, por el momento, a una escasa colaboración público-privada a la hora de emprender este tipo de proyectos, de ahí que sólo un 7,4% de los recursos proceden de otras empresas o instituciones. En este sentido, hay estudios que manifiestan que las asociaciones público-privadas, alianzas estratégicas e incluso, equipos interorganizacionales multidisciplinares, son cada vez más empleados para generar valor público en un contexto de incremento de problemas sociales, recursos generalmente escasos y capacidades limitadas de las propias organizaciones (Bryson et al., 2015).

Tabla 74. Formas de financiación.

	N	%
Presupuesto del propio centro directivo	1.151	65,1
A través de convocatorias internacionales (por ejemplo, de la Unión Europea)	361	20,4
A través de convocatorias nacionales	217	12,3
Recursos financieros de los actores con los que se colaboró en su implementación	156	8,8
Empresas u otras entidades privadas	130	7,4
<b>Total</b>	<b>1.768</b>	

Figura 20. Formas de financiación.



En relación con los proyectos desarrollados, se preguntó acerca de si dicha innovación suponía una ruptura frente a prácticas que se venían realizando anteriormente o bien si

constituía un desarrollo de prácticas ya existentes, algo que permitiría conocer el grado de interrupción de las nuevas prácticas establecidas. Las respuestas reflejan que no hay una diferencia importante entre ambas opciones, aunque hay una mayor cantidad de proyectos (52,1%; 2.502) que han tratado de mejorar, desarrollar, actualizar o renovar prácticas o procesos que ya se estaban desarrollando en el centro donde se implementó, frente a la opción de romper con las prácticas que se realizaban anteriormente (47,9%; 2297 personas).

Tabla 75. Naturaleza disruptiva de la innovación

	N	%
Desarrollo de práctica existente	2.502	52,1
Ruptura con prácticas anteriores	2.297	47,9
Total	4.799	100

La comunicación de los proyectos de innovación es una condición clave para transferir buenas prácticas a otros centros e instituciones con el fin de poder aprovechar sinergias y adaptar dichos proyectos en nuevos entornos (Gascó-Hernández, 2017). Los datos muestran que el 62,9% (3.020) de estas innovaciones se han comunicado, frente al 37,1% (1.779) que no.

Tabla 76. Comunicación de las innovaciones.

	N	%
Sí	3.020	62,9
No	1.779	37,1
Total	4.799	100

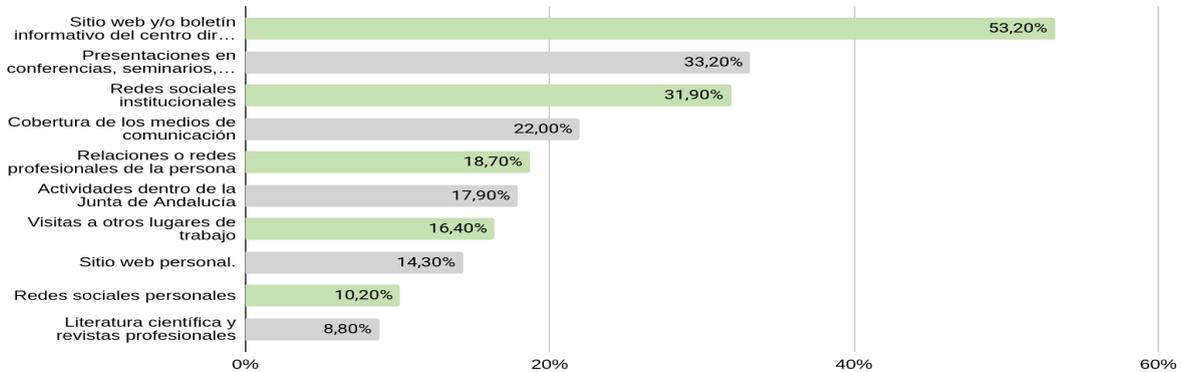
Los principales canales de comunicación empleados fueron de carácter institucional, destacando el sitio web y/o boletín informativo del centro directivo (53,2%) y redes sociales institucionales (31,9%). Al respecto, la mayor parte (53,2%) de esta comunicación se hizo a través de canales institucionales (sitio web y redes sociales de la institución), seguido de la divulgación en conferencias, seminarios y cursos (33,2%). El papel de los medios de

comunicación es importante estando presente en el 22% de los casos recogidos. Todo ello muestra la relevancia de contar con una estrategia de comunicación institucional potente que permita desarrollar canales propios y promover la difusión a través de canales tradicionales, como los que suponen los medios de comunicación. En este sentido, más allá de canales institucionales, el papel del propio personal de la Junta de Andalucía es clave para transferir las innovaciones por canales informales. De este modo, destacan las relaciones o redes profesionales de la persona (18,7%), el sitio web personal (14,3%) y las redes sociales personales (10,2%). Sería recomendable reconocer y visibilizar las acciones individuales de comunicación que desarrollan las personas en las organizaciones, dado que permiten distribuir información a audiencias a las que no llegan los canales institucionales. Otros instrumentos de comunicación efectivos más consolidados son las presentaciones en conferencias, seminarios y cursos (33,2%) así como actividades dentro de la Junta de Andalucía (17,9%), acciones en las que el IAAP y otros organismos de la Junta de Andalucía ejercen una importante labor dinamizadora. Otras actividades destacables son las visitas realizadas a centros de trabajo o la literatura científica y revistas profesionales.

Tabla 77. Canales de comunicación utilizados para difundir la innovación.

	N	%
Sitio web y/o boletín informativo del centro directivo	1.607	53,2
Presentaciones en conferencias, seminarios, cursos y otras acciones formativas	1.003	33,2
Redes sociales institucionales	964	31,9
Cobertura de los medios de comunicación	665	22,0
Relaciones o redes profesionales de la persona	566	18,7
Actividades dentro de la Junta de Andalucía	540	17,9
Visitas a otros lugares de trabajo	496	16,4
Sitio web personal	432	14,3
Redes sociales personales	308	10,2
Literatura científica y revistas profesionales	267	8,8
<b>Total</b>	<b>3.020</b>	

Figura 21. Canales de comunicación utilizados para difundir la innovación.

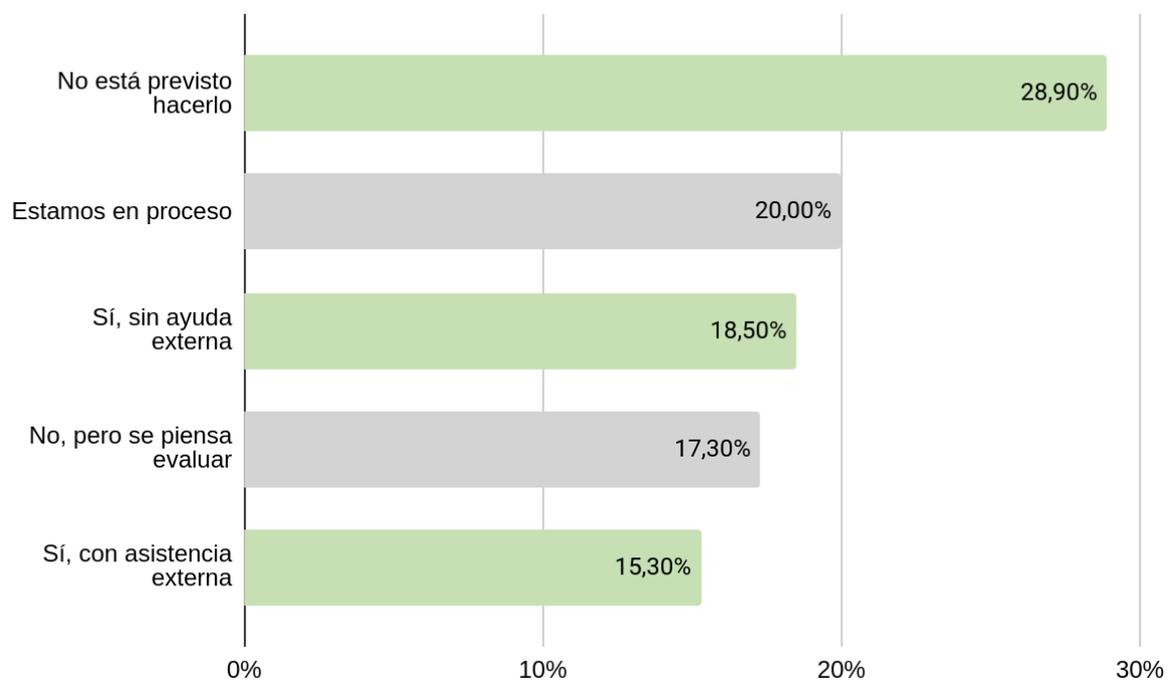


La evaluación de las innovaciones es clave para determinar su éxito, generar aprendizajes, reforzar la innovación realizada y ayudar a transferir los resultados a terceros. De acuerdo con las respuestas recibidas, el 15,3% de todos los proyectos considerados por los participantes en la encuesta se han evaluado con asistencia procedente del exterior, el 18,5% se han evaluado sin ayuda del exterior y el 20% se encuentran en proceso de evaluación al momento de responder la encuesta. Todo ello indica que la mayoría de los proyectos (53,8%), o bien se han evaluado o bien se están evaluando. Por el contrario, el 46,2% de los proyectos no se han evaluado en el momento de realizar la encuesta: un 17,3% no se ha evaluado aunque existe intención de hacerlo y un 28,9% directamente no prevé hacerlo. El porcentaje de casos que no planean la evaluación de los proyectos es elevado, teniendo en cuenta de que se trata de una acción esencial para determinar si el proyecto ha permitido obtener los resultados o rendimientos que se esperaban cuando se implementaron, si realmente ofrece la utilidad o servicios que se pretendían, si hay algún error que pudiera ser subsanado, etc. Existen evidencias que ponen de manifiesto que la evaluación y seguimiento de los proyectos es una pieza clave para el exitoso desarrollo de estas iniciativas (Luna-Reyes et al., 2021), por lo que recomendamos una estrategia a nivel de la Junta de Andalucía que proporcione recursos metodológicos y asistencia especializada para realizar estos análisis que contribuirán a consolidar las mejores políticas públicas implementadas.

Tabla 78. Evaluación de las iniciativas emprendidas.

	N	%
No está previsto hacerlo	1.387	28,9
Estamos en proceso	959	20,0
Sí, sin ayuda externa	886	18,5
No, pero se piensa evaluar	832	17,3
Sí, con asistencia externa	735	15,3
<b>Total</b>	<b>4.799</b>	<b>100</b>

Figura 22. Evaluación de las iniciativas emprendidas.

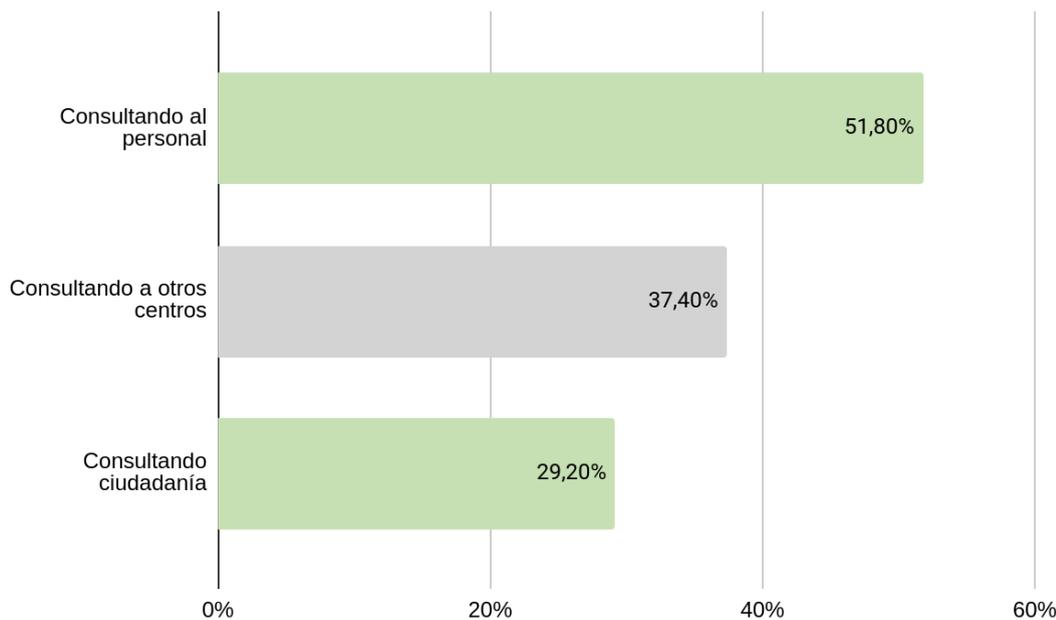


Igualmente reviste interés conocer el modo en que se han llevado a cabo las evaluaciones. La principal forma de evaluar se realiza a través de consultas al personal (51,8%) o bien consultando a otros centros (37,4%). Destaca que el 29,2% de los proyectos han sido evaluados a través de consultas con la ciudadanía; un porcentaje que, sin ser mayoritario, permite determinar una clara intención por parte de la Junta y de sus centros hacia la apertura en favor del gobierno abierto, la innovación pública y de conocer la opinión de la ciudadanía, elementos clave en la innovación pública abierta (Criado y Guevara, 2021).

Tabla 79. Formas en las que se han evaluado los proyectos de innovación.

	N	%
Consultando al personal	840	51,8
Consultando a otros centros	606	37,4
Consultando ciudadanía	473	29,2
<b>Total</b>	<b>1.621</b>	

Figura 23. Formas en las que se han evaluado los proyectos de innovación.



Identificar las barreras a la innovación es relevante para poder diseñar estrategias que permitan superar los obstáculos existentes que dificultan las transformaciones en la Administración. Las respuestas vertidas muestran que las principales barreras son: la resistencia al cambio (49,8%) y la falta de tiempo (29,2%). Tanto la resistencia como la desconfianza pueden ser combatidas a través de una mayor formación o mediante grupos de trabajo donde los trabajadores puedan ser conscientes de las ventajas que ofrece la innovación en el sector público. Esto puede hacerse a través de la presentación de casos prácticos y experiencias de personas de la misma organización o de otras instituciones que les hagan ver los beneficios que tiene tanto para la organización como para la ciudadanía.

La formación y el liderazgo son factores clave: el 23,4% apunta a la falta de formación por parte del personal de base y/o personal directivo, mientras que el 8,6% señala la falta de liderazgo para afrontar estos procesos. En este sentido, para facilitar el comportamiento innovador entre el personal, las Administraciones públicas deberían considerar la introducción de capacitación que aliente a los líderes a servir como modelos a seguir por el resto de personal de la organización.

Si bien la cuestión tecnológica es uno de los ejes clave de la innovación pública en nuestro tiempo, el 24,9% apunta a barreras de este tipo como una de las principales causas que dificultan la innovación. Toda organización debe prestar especial atención a la potenciales brechas tecnológicas entre su personal, cuestión que además se acentúa cuando trasladamos las innovaciones a los usuarios finales, pudiendo poner en peligro la viabilidad de los esfuerzos de innovación.

Tabla 80. Barreras de implementación por sexo (en porcentaje sobre el total de personas, hombres y mujeres, respectivamente).

	Total	Hombre	Mujer
Resistencia al cambio	49,80	54,30	45,80
Falta de tiempo	29,15	28,76	29,49
Barreras tecnológicas	24,96	23,95	25,85
Falta de formación	23,36	23,64	23,11
Recursos financieros	22,65	22,80	22,52

Falta de cultura participativa	19,59	20,12	19,11
Falta de incentivos	14,65	16,07	13,40
Escasa participación del personal	12,82	13,49	12,22
Falta de planificación	12,50	12,24	12,73
Presión por resultados inmediatos	10,36	10,91	9,87
Falta de liderazgo	8,56	9,88	7,40
Silos departamentales	8,36	10,06	6,85
Incertidumbre política	5,69	5,83	5,56
Idea de innovación inadecuada	3,83	3,92	3,76
Total (personas / hombres / mujeres)	4.799	2.246	2.553

En relación con las barreras, existen diferencias de percepción en función del sexo de quien responde. En este sentido, los hombres perciben una mayor resistencia al cambio que las mujeres a la hora de implementar innovaciones (54,3% frente a 45,8%). De igual forma, los hombres perciben que la falta de incentivos para la puesta en marcha de iniciativas innovadoras o participar en estas es una barrera que podría obstaculizar la puesta en marcha de las mismas (16,1% frente a 13,4%), junto con la falta de liderazgo a la hora de emprender e implementar iniciativas innovadoras (9,9% frente a 7,4%). Por su parte, las mujeres consideran que las barreras tecnológicas podrían obstaculizar estas innovaciones (25,9% frente a 24%). Sin embargo, no hay diferencias en la percepción por género en las siguientes barreras: falta de cultura participativa, presión por resultados inmediatos, escasa participación del personal, recursos financieros, falta de formación, falta de planificación, falta de tiempo, idea de innovación adecuada e incertidumbre política.

Por otra parte, si analizamos las barreras en función de si la persona promueve o no iniciativas innovadoras observamos que los principales obstáculos identificados para aquellos que sí promovieron iniciativas se refieren a la resistencia al cambio (55,5%), la falta de tiempo (31,6%), la falta de recursos financieros (23,5%), y la falta de cultura participativa

(22,8%). En menor medida consideran que la falta de incentivos (16,2%), la falta de liderazgo (10%) y los silos departamentales (10,2%), podrían actuar como barreras.

Tabla 81. La consideración de barreras en función de si la persona promueve o no las iniciativas innovadoras (en porcentaje).

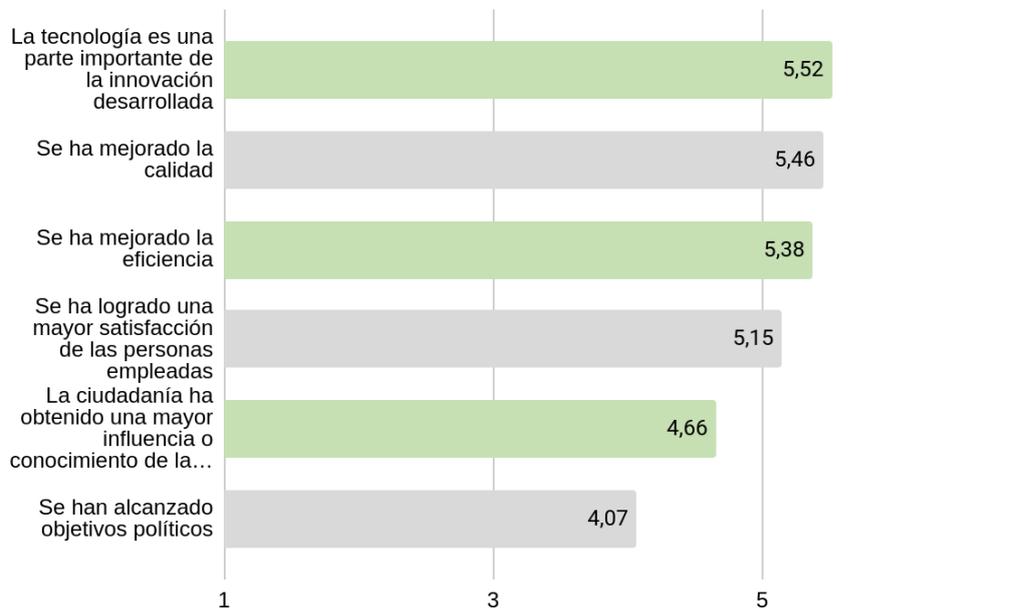
	Total	No	Sí
Resistencia al cambio	49,8	44,2	55,5
Falta de tiempo	29,2	26,7	31,6
Barreras tecnológicas	25,0	26,0	23,9
Falta de formación	23,4	24,4	22,3
Recursos financieros	22,7	21,8	23,5
Falta de cultura participativa	19,6	16,4	22,8
Falta de incentivos	14,6	13,1	16,2
Escasa participación del personal	12,8	11,5	14,1
Falta de planificación	12,5	13,8	11,2
Presión por resultados inmediatos	10,4	10,6	10,1
Falta de liderazgo	8,6	7,1	10,0
Silos departamentales	8,4	6,6	10,2
Incertidumbre política	5,7	5,7	5,6
Idea de innovación inadecuada	3,8	3,9	3,8
Total (personas / personas que no / que sí promovieron proyectos)	4799	2407	2392

La valoración de los resultados finales obtenidos es clave en toda evaluación de las innovaciones. De acuerdo con las respuestas recibidas, las innovaciones han favorecido en gran medida el desarrollo tecnológico de las administraciones, también se destaca la mejora de la calidad y de la eficiencia de los centros donde se han implementado, así como un aumento del grado de satisfacción de los trabajadores. En menor medida, están de acuerdo en que la ciudadanía ha obtenido una mayor influencia o conocimiento de las tareas que se realizan. La valoración sobre si se han alcanzado objetivos políticos se sitúa en el punto neutro, no existiendo pues una percepción clara de que la innovación pública se alinee con los propósitos de la acción política, lo cual se vincula con la ausencia de evaluación de políticas públicas.

Tabla 82. Resultados alcanzados por las innovaciones implementadas.

	Media	Desviación típica
La tecnología es una parte importante de la innovación desarrollada	5,52	1,63
Se ha mejorado la calidad	5,46	1,44
Se ha mejorado la eficiencia	5,38	1,51
Se ha logrado una mayor satisfacción de las personas empleadas	5,15	1,57
La ciudadanía ha obtenido una mayor influencia o conocimiento de las tareas que realizamos	4,66	1,87
Se han alcanzado objetivos políticos	4,07	1,96

Figura 24. Resultados alcanzados por las innovaciones implementadas.

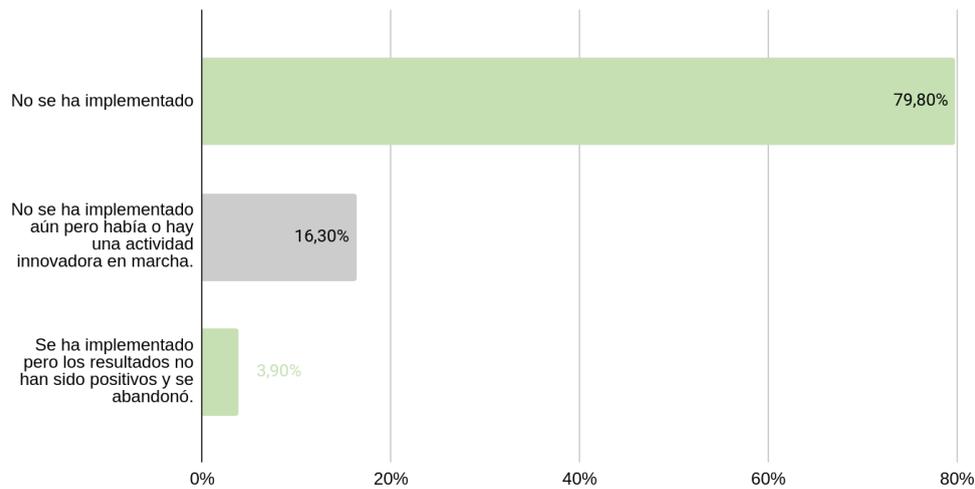


Hasta ahora hemos analizado el caso de aquellas innovaciones que se han llevado a cabo en los centros directivos donde trabajan las personas que han respondido a la encuesta, pero ¿qué ocurre con aquellas innovaciones que no se han desarrollado? De las 3.924 personas que señalan que no se han llevado a cabo innovaciones con resultados positivos en sus centros directivos en los últimos 5 años, el 79,8% indica que no se ha implementado ninguna, un 16,3% indica que no se ha implementado aún pero había o hay una actividad innovadora en marcha, mientras que solo el 3,3% apunta el hecho de que se intentó una innovación pero se abandonó porque los resultados no fueron positivos.

Tabla 83. Proyectos de innovación sin éxito o no realizados.

	N	%
No se ha implementado ninguna	3.131	79,8
No se ha implementado aún pero había o hay una actividad innovadora en marcha	640	16,3
Se ha implementado pero los resultados no han sido positivos y se abandonó	153	3,9
<b>Total</b>	<b>3.924</b>	<b>100</b>

Figura 25. Proyectos de innovación sin éxito o no realizados.



Aunque son escasas las innovaciones implementadas que han dado lugar a resultados negativos y al abandono, se preguntó por las razones de este desempeño. Las respuestas vertidas ponen de manifiesto que la resistencia al cambio (36,2%), la falta de formación (34,9%), la falta de planificación (32,9%), la falta de tiempo (31,6%) y desconfianza (30,9%), fueron los principales escollos que pudieron actuar como barreras innovadoras. En menor medida, los silos en departamentos (9,2%), la incertidumbre política (10,5%) y el hecho de que la idea de innovación no fuese adecuada (16,4%) son considerados como motivos o razones que llevaron a estas ideas a dar resultados infructuosos. Como en otras de las cuestiones anteriores, en este caso, cada una de las 153 personas pudieron señalar más de una causa, por lo que los porcentajes indican cuántas de esas 153 marcaron el motivo consignado, sin que la suma de los mismos sea 100 en ningún caso.

Tabla 84. Razones por las que la innovación emprendida no alcanzó los resultados esperados

	N	%
Resistencia al cambio	55	36,2
Falta de formación	53	34,9
Falta de planificación	50	32,9
Falta de tiempo	48	31,6

Recursos financieros	45	29,6
Falta de incentivos	45	29,6
Barreras tecnológicas	45	29,6
Falta de cultura participativa	40	26,3
Falta de liderazgo	38	25,0
Presión por resultados inmediatos	32	21,1
Escasa participación del personal	28	18,4
Idea de innovación inadecuada	25	16,4
Incertidumbre política	16	10,5
Silos departamentales	14	9,2
Total de personas que señalan proyectos con resultados negativos	153	

Con la intención de conocer los motivos de abandono se ofreció una pregunta abierta para que las personas encuestadas pudieran desarrollar los motivos. De acuerdo con la información recibida, las razones principales que han impedido que las iniciativas fructificaran son la falta de liderazgo y desinterés por parte de los superiores, su aversión al riesgo y la falta de decisión para emprender los cambios e iniciativas necesarias. De igual forma, consideran que hay falta de interés por parte de los compañeros, lo que conduce a que no se apoyen e incluso a que se rechacen las ideas propuestas. También manifiestan falta de capacitación por parte de supervisores y del personal, por lo que consideran necesaria una formación integral para adquirir los conocimientos necesarios para que los proyectos puedan ser bien planificados, seguidos y pautados de forma correcta en un plan estratégico formalizado. Finalmente, se identifica también una falta de recursos que ha conducido en determinados casos a descartar las ideas propuestas.

## 6.2. Los proyectos de innovación pública en las diversas consejerías

Tras esbozar una visión general de la Junta de Andalucía, se desagregan los datos por consejerías con el fin de observar semejanzas, diferencias y detectar prácticas que puedan ser transferibles a otras. Dadas las competencias específicas de cada consejería no es posible comparar sin tomar en cuenta dichas especificidades que son las que explican en buena medida los resultados obtenidos.

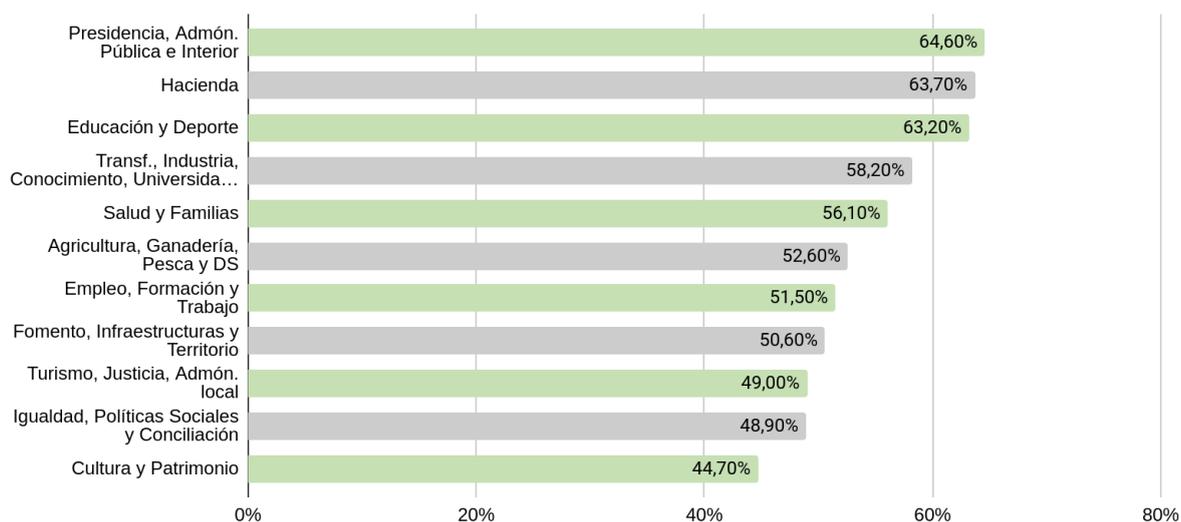
La tabla 85 indica el porcentaje de las personas de cada consejería que señala que en su centro directivo se ha producido, al menos, una innovación en los últimos 5 años. Por ejemplo, los datos muestran que el 64,6% de las personas adscritas a la Consejería de Presidencia, Administración Pública e Interior, que han respondido a la encuesta, informan de que se han producido innovaciones en sus centros directivos en los últimos 5 años. En términos globales, el 55% de la muestra (4.799 personas) afirman que se han producido tales innovaciones.

En términos globales en la mayoría de Consejerías, más del 50% de las personas adscritas indican que se han producido innovaciones. La Consejería de Presidencia, Administración Pública e Interior es en la que un mayor porcentaje de personas afirma que se han producido innovaciones, seguida muy de cerca por las Consejerías de Hacienda (63,7%) y Educación y Deporte (63,2%). Las consejerías en las que menor porcentaje de personas afirma que se han producido innovaciones son las de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local (49%), Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación (48,9%) y Cultura y Patrimonio Histórico (44,7%).

Tabla 85. Porcentaje de personas, por Consejería, que indican que se ha producido una innovación en los últimos 5 años en sus centros directivos.

Consejería	Porcentaje de innovaciones en los últimos 5 años
Presidencia, Administración Pública e Interior	64,6
Hacienda y Financiación Europea	63,7
Educación y Deporte	63,2
Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades	58,2
Salud y Familias	56,1
Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible	52,6
Empleo, Formación y Trabajo Autónomo	51,5
Fomento, Infraestructuras y Administración Territorio	50,6
Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local	49,0
Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación	48,9
Cultura y Patrimonio Histórico	44,7
Total	55,0

Figura 26. Porcentaje de personas, por Consejería, que indican que se ha producido una innovación en los últimos 5 años en sus centros directivos.



Si tomamos en consideración únicamente a las 4.799 personas que señalan que se han producido innovaciones en sus centros, podemos determinar en qué porcentaje, por Consejería, dichas personas han participado directamente en las mismas. Las consejerías en las que un mayor porcentaje de personas ha participado directamente en las innovaciones desarrolladas en sus centros son: Educación y Deporte (64,1%) y Presidencia, Administración Pública e Interior (63,7%) y Salud y Familias (62,6%). Por otra parte, las consejerías con una menor participación son: Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio (40,6%) y Hacienda y Financiación Europea (48,7%).

Tabla 86. Porcentaje de personas que han participado directamente en las innovaciones en sus centros directivos en los últimos 5 años.

Consejería	Porcentaje de participación directa en innovaciones
Educación y Deporte	64,1
Presidencia, Administración Pública e Interior	63,7

Salud y Familias	62,6
Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades	57,6
Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local	57,4
Empleo, Formación y Trabajo Autónomo	54,7
Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible	53,6
Cultura y Patrimonio Histórico	56,5
Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación	56,3
Hacienda y Financiación Europea	48,7
Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio	40,6
<b>Total</b>	<b>57,4</b>

En todas las Consejerías perduran las innovaciones implementadas por encima del 90%. Las Consejerías de Presidencia, Administración Pública e Interior (98,5%), Fomento, Infraestructuras y Territorio (96,9%) y Hacienda y Financiación Europea (96,2%), son en la que el porcentaje de perdurabilidad es mayor, frente a Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades (94,1%) y Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible (93,9%), que presentan menores porcentaje. En todo caso las diferencias son pequeñas y no permite marcar diferencias significativas entre consejerías, siendo los datos globales muy altos.

Tabla 87. Porcentaje de innovaciones que perduran por Consejería

	%
Presidencia, Administración Pública e Interior	98,5
Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio	96,9
Hacienda y Financiación Europea	96,2
Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local	96,0

Educación y Deporte	95,3
Empleo, Formación y Trabajo Autónomo	95,2
Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación	95,0
Cultura y Patrimonio Histórico	94,7
Salud y Familias	94,3
Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades	94,1
Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible	93,9
Total	94,9

En términos globales, las innovaciones se centran en servicios (42,4%) y procesos y métodos (41,8%), siendo comunicación externa (9,8%) y productos (6%), claramente menos frecuentes.

Las Consejerías de Hacienda y Financiación Europea (57,7%), Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación (51,9%), y Fomento, Infraestructuras y Territorio (50%) son las que más innovan proporcionalmente en procesos o métodos de organización, mientras que las Consejerías de Salud y Familias (50,4%), y de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo (47,0%) son las que más innovan en servicios.

En relación con innovaciones centradas en la comunicación, las consejerías en las que el porcentaje de proyectos de este tipo es más numeroso son Turismo, Justicia y Administración Local (21,5%), Cultura y Patrimonio (16%) y Educación y Deporte (14,8%). Se trata de Consejerías con competencias claramente vinculadas a servicios destinados a un público muy amplio, lo cual invita a incidir en este tipo de políticas. Con todo hay otras Consejerías como Salud y Familias (6,4%) o Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación (6,6%) donde se podría esperar un porcentaje más elevado dada su proyección social.

Finalmente, dentro de la categoría de productos, que es la que menores valores presenta dada la naturaleza de las actividades de la Administración, la Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades (14,1%) es la que más innova. En

general, son resultados coherentes con la estructura de competencias que tiene asignada cada consejería.

Tabla 88. Tipos de innovaciones emprendidas por Consejerías en porcentaje.

	Servicios	Productos	Procesos y métodos	Comunicación externa
Agricultura [...]	38,2	8,5	43,7	9,6
Cultura y Patrimonio Histórico	42,7	9,2	32,1	16,0
Educación y Deporte	35,1	4,6	45,5	14,8
Empleo [...]	47,0	4,8	38,5	9,7
Fomento [...]	35,9	4,7	50,0	9,4
Hacienda [...]	27,6	3,8	57,7	10,9
Igualdad [...]	35,8	5,7	51,9	6,6
Presidencia [...]	40,3	3,5	46,8	9,4
Salud y Familias	50,4	6,0	37,2	6,4
Transformación Económica [...]	36,5	14,1	38,8	10,6
Turismo [...]	29,9	5,2	43,4	21,5
Total	42,4	6,0	41,8	9,8

Nota: la suma de los porcentajes por fila suma 100%. Las celdas se han coloreado en verde de distinta intensidad con el fin de mostrar de forma visual los porcentajes más altos y los más bajos. El nombre de cada consejería se ha abreviado indicando únicamente la primera palabra identificativa de cada una de ellas.

Una vez que tenemos una idea de los tipos de innovación emprendidos por las consejerías, pasamos a analizar los datos relacionados con los agentes que promovieron la innovación. La siguiente tabla indica las respuestas dadas a esta pregunta. Dado que en cada caso se

podían responder hasta 3 opciones la suma de los porcentajes en filas no es del 100%, sino que indica el porcentaje de personas de cada consejería que señaló tal opción.

Tabla 89. Agentes promotores de la innovación en porcentaje.

	N	Personas empleadas en centro	Gerentes del centro	Líderes políticos	Empresas privadas	Fundaciones y asociaciones	Universi- dades	Ciuda- danía
Agricultura [...]	638	66	35	8	7	4	4	3
Cultura [...]	131	66	34	7	5	3	7	4
Educación [...]	633	73	29	5	3	3	3	5
Empleo [...]	457	53	46	11	6	4	1	5
Fomento [...]	128	66	38	9	5	1	2	6
Hacienda [...]	156	58	44	10	5	1	1	3
Igualdad [...]	318	54	37	11	5	5	2	6
Presidencia [...]	201	66	44	11	8	3	1	4
Salud y Familias	1.801	69	37	5	5	6	4	6
Transformación [...]	85	74	35	7	11	1	9	5
Turismo [...]	251	40	33	19	9	2	1	4
Total	4.799	64	37	8	5	4	3	5

Nota: dado que se podían responder hasta 3 opciones la suma de los porcentajes en filas no es del 100%. El dato indica el porcentaje de personas de cada consejería que señaló tal opción. El nombre de cada consejería se ha abreviado indicando únicamente la primera palabra identificativa de cada una de ellas.

En este sentido, los datos revelan que, para el personal de las Consejerías de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades (74%), Educación y Deporte (73%), y Salud y Familias (69%) que ha respondido a la encuesta, el personal del centro actúa como agente promotor de las innovaciones apuntando a la existencia de una cultura de trabajo que promueve que el conocimiento escale de abajo a arriba promoviendo las iniciativas innovadoras de los propios trabajadores.

Cuando las innovaciones parten desde los gestores (enfoque de arriba a abajo), vemos que las Consejerías de Empleo, Formación y Trabajo (46%), de Presidencia, Justicia y Administración Local (44%), y Hacienda (44%) son las más destacadas en este sentido. Esto puede deberse al tipo de habilidades y conocimientos que atesoren los gestores de dichos centros permitiéndoles ejercer este liderazgo, independientemente del tipo de innovación promovida (cada Consejería destaca por un tipo de innovación diferente).

Si nos fijamos en la ciudadanía como promotora de innovaciones, los datos son bajos como ya se apuntó previamente. En ese sentido hay mucho margen de mejora en el desarrollo de una innovación pública abierta. Son tres consejerías las que alcanzan mayores porcentajes en este campo: Fomento, Infraestructuras y Territorio (6%), Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación (6%), y Salud y Familias (6%). En este sentido, las políticas públicas vinculadas a estas dos consejerías han jugado un papel muy importante en los últimos tres años marcados por la pandemia de Covid-19, por lo que resulta lógico que haya innovaciones demandadas o promovidas por la ciudadanía.

Las empresas privadas destacan promoviendo innovaciones en las Consejerías de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades (11%), y Turismo, Justicia y Administración Local (9%). La primera de ellas cuenta con una clara conexión con las empresas por su ámbito competencial; mientras que, en la segunda, la importancia del turismo en Andalucía se presta a que las empresas de este sector promuevan iniciativas.

La promoción por parte de fundaciones y asociaciones civiles tiene un mayor peso en las Consejerías de Salud y Familias (6%) e Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación (5%), lo cual se explica por el impacto social de las competencias de ambas consejerías. Estos datos nos indican que, en función de la naturaleza de la consejería, los actores clave que promueven iniciativas varían, existiendo en cualquier caso un déficit en la implicación ciudadana como promotora de innovaciones en un marco de innovación abierta.

Pasamos a continuación a desglosar los **motivos que llevaron a cada consejería a emprender una innovación en su centro** (tabla 90). De forma global, el deseo de mejora del centro (45%) y las nuevas tecnologías (44%) son los motivos más comunes.

En relación con el deseo de mejora del centro, los valores más altos se observan en las Consejerías de Educación y Deporte, de Presidencia, Administración Pública e Interior, y de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades, (51%), seguidas de cerca por Salud y Familias (48%) y por Cultura y Patrimonio Histórico (46%). Los datos más bajos los presentan Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local (26%). En relación con las nuevas tecnologías los datos son más homogéneos oscilando entre la Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local (57%), y Hacienda y Financiación Europea (37%).

Uno de los motivos clave a examinar es el de la pandemia de Covid-19 como motivación para las innovaciones. Aquí los datos divergen entre los más altos, correspondientes a Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio (44%), Empleo, Formación y Trabajo Autónomo (41%), y Educación y Deporte (40%), y los más bajos correspondientes a Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local (26%), Presidencia, Administración Pública e Interior (26%), y Salud y Familia (29%). La pandemia, si bien se trata de una emergencia sanitaria, tiene un impacto completamente transversal, haciendo que sea consejerías de diverso tipo las que presentan valores más altos, al tiempo que salud de los más bajos. Sin duda, las innovaciones forzadas en ámbitos como la educación o el empleo sustentan valores tan altos como los mostrados.

Finalmente, en relación a las demandas de la ciudadanía como motor de cambio, las consejerías con valores más altos son: Empleo, Formación y Trabajo Autónomo (31%), Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación (26%), y Salud y Familias (26%). Todas ellas con un fuerte componente social y elevado grado de interacción con los usuarios.

El que las innovaciones se hubieran producido previamente en otros centros presenta datos relativamente bajos, así como la falta de recursos financieros, entendida, en este caso, como motor para innovar con el fin de suplir dicha falta de recursos.

Tabla 90. Motivos que llevaron a las Consejerías a emprender innovaciones en su centro.

	N	Cambio legislativo-político	Nuevas tecnologías	Innovación en otros centros	Falta de recursos financieros	Cumplimiento de objetivos	Pandemia	Demandas ciudadanas	Deseo de mejora
Agricultura [...]	638	26	49	13	5	15	30	15	39
Cultura [...]	131	26	43	15	4	9	31	23	46
Educación [...]	633	20	48	19	4	6	40	22	51
Empleo [...]	457	26	39	11	2	14	41	31	43
Fomento [...]	128	37	52	16	4	13	44	23	36
Hacienda [...]	156	31	37	14	1	25	33	16	42
Igualdad [...]	318	31	39	12	2	18	31	26	42
Presidencia [...]	201	23	49	8	2	10	26	19	51
Salud y Familias	1.801	15	40	15	3	15	29	26	48
Transformación [...]	85	31	51	13	7	12	31	19	51
Turismo [...]	251	34	57	10	2	12	26	17	26
<b>Total</b>	<b>4.799</b>	<b>22</b>	<b>44</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>32</b>	<b>23</b>	<b>45</b>

Nota: dado que se podían responder hasta 3 opciones la suma de los porcentajes en filas no es del 100%. El dato indica el porcentaje de personas de cada consejería que señaló tal opción. El nombre de cada consejería se ha abreviado indicando únicamente la primera palabra identificativa de cada una de ellas.

En la encuesta también se abordó **con qué actores u organismos las consejerías colaboran en mayor medida**. En ese sentido, cuando se desarrollan proyectos con otros centros de la Junta de Andalucía, las consejerías con un mayor grado de colaboración son: Hacienda (70%), Empleo, Formación y Trabajo (69%), Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible (68%), Fomento, Infraestructura y Territorio (68%), Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades (68%).

Cuando nos centramos en la colaboración con otros organismos locales, vemos que la colaboración cae en términos generales, pasa del 62% en el caso anterior al 17% en este. Las consejerías de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación (24%), Educación y Deporte (23%) y Fomento, Infraestructura y Territorio (20%), son las que más colaboran con organismos municipales. En el caso de la colaboración con las diputaciones, las consejerías de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación (13%), Fomento, Infraestructura y Territorio (12%), y Transferencia, Industria, Conocimiento y Universidades (12%), son las más participativas con estos organismos. En el caso del Gobierno Central, son las Consejerías de Fomento, Infraestructura y Territorio (20%) y Turismo, Justicia y Administración Local (16%). En estos casos, consideramos que la causa prevalente es el marco normativo que en determinados aspectos competenciales obliga al trabajo conjunto.

Cuando nos centramos en la colaboración con universidades y otros centros de investigación vemos que las Consejerías de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades (35%), de Cultura y Patrimonio (23%), y de Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible (22%) son las que mantienen un nivel más alto de trabajo conjunto. El resto de consejería mantienen un nivel bajo, destacando Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación con solo un 1%. Si consideramos que el sistema universitario andaluz, así como otros centros de investigación, cuenta con capacidades importantes de generación de conocimiento y transferencia del mismo, podemos afirmar que nos encontramos ante uno de los déficits más destacados al tiempo que en una gran oportunidad para mejorar políticas públicas a partir de la interconexión con el sistema universitario y de investigación andaluz.

Tabla 91. Actores u organismos que colaboran con las consejerías en la implementación de innovaciones (parte 1).

	N	Otros centros de la Junta	Administración local	Diputaciones	Gobierno central	Universidades y centros de investigación
Agricultura [...]	358	68	8	3	9	22
Cultura [...]	77	57	14	4	4	23
Educación [...]	371	61	23	5	5	12
Empleo [...]	281	69	11	2	10	8
Fomento [...]	66	68	20	12	20	17
Hacienda [...]	1.98	67	24	13	9	8
Igualdad [...]	89	70	9	9	8	1
Presidencia [...]	131	72	6	3	8	4
Salud y Familias	1.009	54	17	5	6	13
Transformación [...]	60	68	17	12	13	35
Turismo [...]	146	64	12	10	16	10
Total	2.786	62	16	6	8	13

Nota: dado que se podían responder hasta 3 opciones la suma de los porcentajes en filas no es del 100%. El dato indica el porcentaje de personas de cada consejería que señaló tal opción. El nombre de cada consejería se ha abreviado indicando únicamente la primera palabra identificativa de cada una de ellas.

La tabla 92 continúa desarrollando los datos sobre actores u organismos que colaboran con las consejerías en la implementación de innovaciones. En el caso de colaboración con la ciudadanía observamos que las Consejerías de Educación y Deporte (24%), de Empleo, Formación y Trabajo (20%), y de Salud y Familia (19%) e Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación (18%), son las más abiertas a colaborar con los ciudadanos, lo cual coincide con los datos anteriores sobre los motivos que alimentaron la puesta en marcha de innovaciones (tabla 90).

Cuando examinamos la colaboración público-privada, uno de los ejes de las políticas de innovación, las colaboraciones cambian en función del modo en que se llevan a cabo, por contratos como proveedores o a través de otros marcos de colaboración. En el primero de los casos, vemos que las Consejerías de Presidencia, Justicia y Administración Local (46%) y de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades (40%) son las que más sobresalen. En este caso, nos estaríamos refiriendo a la adquisición de innovaciones que se generan en el exterior, principalmente. En el segundo de los casos, destacan las Consejerías de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible (11%) y Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades (10%). Aquí estamos ante marcos de trabajo más variados que la contratación de unos servicios. Por ejemplo, podríamos considerar colaboraciones en el marco de proyectos europeos o de otro nivel, así como otro tipo de fórmulas como compra pública innovadora.

Finalmente, cuando la colaboración se realiza con socios extranjeros, la participación cae a niveles muy bajos: en términos generales a un 2%. Las Consejerías de Educación y Deporte (4%) y Cultura y Patrimonio (4%) son las que tienen más relación con este tipo de socios, sobre todo al tratarse de áreas en las que los proyectos de carácter europeo son frecuentes.

Tabla 92. Actores u organismos que colaboran con las consejerías en la implementación de innovaciones (parte 2).

	N	Ciudadanía	Fundaciones	Empresas privadas -contrato	Empresas privadas -colaboración	Socios extranjero
Agricultura [...]	358	12	10	28	11	3
Cultura [...]	77	16	19	34	8	4
Educación [...]	371	24	14	14	5	4
Empleo [...]	281	20	12	24	9	1
Fomento [...]	66	17	3	27	5	3
Hacienda [...]	89	7	8	24	2	0
Igualdad [...]	198	18	14	26	4	1
Presidencia [...]	131	8	8	46	7	2
Salud y Familias	1.009	19	19	26	9	1
Transformación [...]	60	8	17	40	10	2
Turismo [...]	146	14	6	23	5	2
Total	2.786	17	14	26	8	2

Nota: dado que se podían responder hasta 3 opciones la suma de los porcentajes en filas no es del 100%. El dato indica el porcentaje de personas de cada consejería que señaló tal opción. El nombre de cada consejería se ha abreviado indicando únicamente la primera palabra identificativa de cada una de ellas.

En relación con la **financiación necesaria para llevar a cabo los proyectos** sólo el 36,8% afirmó que fuera preciso disponer de recursos financieros. Si nos fijamos en el origen de dicha financiación, los recursos propios son los más empleados, en el 65% de los casos. En concreto, las consejerías de Cultura y Patrimonio (80%), Fomento, Infraestructuras y Territorio (77%), y Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades (77%) son las que más emplean recursos procedentes del presupuesto del propio centro directivo.

La participación en convocatorias nacionales e internacionales es otra vía significativa para obtener recursos, sin embargo, en términos generales, las primeras solo se utilizan en el 12% de los casos, mientras que las segundas en un 20%. En el caso de las convocatorias nacionales, las consejerías que más emplean recursos con este origen son Educación y Deporte (16%) y Salud y Familia (16%). En el caso de las convocatorias internacionales, fundamentalmente europeas, las consejerías de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible (34%) y de Fomento, Infraestructura y Territorio (34%) son las que más acuden a este tipo de financiación.

Por otro lado, la Consejería de Salud y Familias (13%) es la que más acude a financiación de entidades privadas en comparación con el resto de consejerías. Si la financiación procede de los actores con los que se colaboró en el proyecto, las consejerías de Turismo, Justicia y Administración Local (12%), Fomento, Infraestructura y Territorio (10%) y Hacienda (10%) son las que destacan frente al resto.

Tabla 93. Financiación para emprender las innovaciones por Consejerías

	N	Ppto del centro directivo	Convocatorias nacionales	Conv internacionales (UE)	Entidades privadas	Actores colaboradores
Agricultura [...]	257	55	11	34	7	9
Cultura [...]	54	80	4	22	2	4
Educación [...]	217	65	16	26	4	9
Empleo [...]	151	66	9	19	3	5

Fomento [...]	41	68	10	34	0	10
Hacienda [...]	52	77	6	27	2	10
Igualdad [...]	122	69	9	17	4	9
Presidencia [...]	93	69	5	16	2	9
Salud y Familias	636	66	16	14	13	9
Transformación [...]	44	77	5	23	5	7
Turismo [...]	101	54	13	11%	5	12
Total	1.768	65	12	20	7	9

Nota: dado que se podían responder hasta 3 opciones la suma de los porcentajes en filas no es del 100%. El dato indica el porcentaje de personas de cada consejería que señaló tal opción. El nombre de cada consejería se ha abreviado indicando únicamente la primera palabra identificativa de cada una de ellas.

El examen de los **medios empleados por las consejerías para comunicar sus innovaciones**, experiencias y logros alcanzados, muestra que el canal empleado de forma más frecuente es la página web o boletín informativo institucional. Las consejerías de Cultura y Patrimonio (67%) y de Educación y Deporte (65%) son las que más lo utilizan. Igual ocurre con el empleo de redes sociales institucionales, donde estas consejerías repiten en los primeros puestos. Frente a estos canales institucionales, los canales personales cuentan con una importancia creciente. En este caso es importante involucrar al personal en una estrategia que alinee sus esfuerzos individuales de comunicación con los institucionales, promoviendo y reconociendo estas prácticas desde un estricto respeto por la libertad de cada uno de ellos.

Los medios de comunicación de masas (televisión, periódico o radio) tienen una especial incidencia en temas “noticiales”, muy vinculados a salud, infraestructuras y empleo. Así, las consejerías con mayor presencia son: Salud y Familias (28%), Fomento, Infraestructura y Territorio (25%) y Empleo, Formación y Trabajo (24%).

Tabla 94. Medios usados por las consejerías para comunicar sus innovaciones (parte 1).

	N	Web - boletín del centro	Web personal	Redes sociales institucionales	Redes sociales personales	Cobertura de medios de comunicación
Agricultura [...]	375	57	13	22	6	17
Cultura [...]	72	67	10	56	7	33
Educación [...]	394	65	15	45	17	14
Empleo [...]	295	52	17	38	11	24
Fomento [...]	81	58	15	20	2	25
Hacienda [...]	93	54	11	22	3	6
Igualdad [...]	200	38	17	22	9	18
Presidencia [...]	128	54	8	28	6	20
Salud y Familias	1.178	50	15	33	12	28
Transformación [...]	54	57	7	31	6	22
Turismo [...]	150	47	17	15	3	11
Total	3.020	53	14	32	10	22

Las revistas científicas y profesionales son mayormente utilizadas por las Consejerías de Salud y Familias (17%) y de Cultura y Patrimonio (14%) para informar sobre sus innovaciones, lo cual está en consonancia con las prácticas de dichas áreas de conocimiento, particularmente, por ejemplo, en el sector sanitario donde son frecuentes las publicaciones científicas. Las conferencias, seminarios, cursos y otras acciones formativas

son usadas de forma más intensa por las Consejerías de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades (44%) y de Salud y Familias (40%).

Las Consejerías de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación (23%) y de Empleo, Formación y Trabajo (21%) son las que más destacan en la comunicación mediante el uso de relaciones o redes profesionales de la propia persona que ha promocionado la innovación. De igual forma, la Consejería de Fomento, Infraestructuras y Territorio (35%) suele usar las actividades desarrolladas por la propia Junta de Andalucía, como es el caso de las promovidas por el IAAP, para difundir sus logros. Estas acciones permiten comunicar los avances alcanzados y ayudar a que otros centros directivos sean conscientes de las ventajas y barreras que presentan los proyectos.

Finalmente, las Consejerías de Salud y Familias (20%), de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible (19%), de Educación y Deporte (18%) y de Presidencia, Administración Pública e Interior (17%) son las que más visitan en proporción otros centros directivos para dar a conocer sus proyectos e innovaciones, lo cual permite diseminar las buenas prácticas.

Tabla 95. Medios usados por las Consejerías para comunicar sus innovaciones (parte 2).

	N	Revistas profesionales - académicas	Presentaciones en cursos, etc.	Relaciones o redes profesionales	Visitas a otros centros	Actividades dentro de Junta
Agricultura [...]	375	8	36	16	19	23
Cultura [...]	72	14	29	10	7	17
Educación [...]	394	3	24	16	18	12
Empleo [...]	295	2	28	21	12	21
Fomento [...]	81	0	25	16	5	35
Hacienda [...]	93	0	34	17	5	27
Igualdad [...]	200	2	22	23	13	27

Presidencia [...]	128	2	37	16	17	29
Salud y Familias	1.178	17	40	20	20	12
Transformación [...]	54	4	44	20	13	15
Turismo [...]	150	3	19	18	13	27
Total	3.020	9	33	19	16	18

Nota: dado que se podían responder hasta 3 opciones la suma de los porcentajes en filas no es del 100%. El dato indica el porcentaje de personas de cada consejería que señaló tal opción. El nombre de cada consejería se ha abreviado indicando únicamente la primera palabra identificativa de cada una de ellas.

Para finalizar este epígrafe, nos detenemos en las **barreras que las personas encuestadas han detectado como obstáculos para la implementación de innovaciones**. En el caso de la resistencia al cambio, es el personal de la Consejería de Turismo, Justicia y Administración Local quien detecta en mayor grado esta barrera (56%), seguido muy de cerca por Presidencia, Administración Pública e Interior (55%), Salud y Familias (51%), y Empleo, Formación y Trabajo Autónomo (51%).

Las consejerías en las que más se identifica la existencia de silos departamentales son las Consejerías de Cultura y Patrimonio (14%) y de Presidencia, Administración Pública e Interior (13%). Por otro lado, las Consejerías de Cultura y Patrimonio (26%) y de Empleo, Formación y Trabajo (23%) son en las que aparentemente hay una mayor falta de cultura participativa y de colaboración, por lo que puede dar lugar a que haya ideas y comentarios que los propios trabajadores no transmitan, algo que puede afectar al éxito de las innovaciones y reducir los posibles errores en sus implantaciones.

La Consejería de Hacienda (21%) es la que más destaca en cuanto a la presión que su personal para lograr resultados inmediatos pudiendo suponer un obstáculo a la innovación, práctica más sujeta a la imprevisibilidad y a la emergencia.

Tabla 96. Barreras a la innovación identificadas por cada Consejería (I)

	N	Resistencia al cambio	Silos departamentales	Falta de cultura participativa	Presión por resultados inmediatos	Escasa participación del personal
Agricultura [...]	638	47	11	20	10	12
Cultura [...]	131	49	14	26	8	11
Educación [...]	457	50	10	23	12	14
Empleo [...]	633	51	5	19	8	12
Fomento [...]	128	45	6	20	10	13
Hacienda [...]	156	42	11	19	21	12
Igualdad [...]	318	49	7	18	12	13
Presidencia [...]	201	55	13	19	12	14
Salud y Familias	1.801	51	8	19	10	13
Transformación [...]	85	39	11	11	12	12
Turismo [...]	251	56	9	19	9	16
Total	4799	50	8	20	10	13

La falta de recursos financieros para la adopción de innovaciones es más destacada en las Consejerías de Cultura y Patrimonio (31%), de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades (28%), de Educación y Deporte (26%), y de Salud y Familias (26%).

Las Consejerías de Turismo, Justicia y Administración Local (35%) y de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación (29%) son las que detectan de forma más clara, como un obstáculo,

la falta de formación y capacitación del personal, mientras que las Consejerías de Hacienda y Financiación Europea junto con Cultura y Patrimonio, y Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local (12% cada una de ellas) son las que detectan la falta de liderazgo para el impulso de la innovación. De igual forma, en la Consejería de Hacienda (22%) se detecta una falta de planificación, algo que está relacionado con la falta de liderazgo en la implementación de proyectos e iniciativas innovadoras.

La falta de tiempo es identificada como una barrera por las Consejerías de Educación y Deporte (36%), de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades (33%) y de Salud y Familias (32%); mientras que las aportación de ideas de innovación poco prometedoras es considerada como un obstáculo por las Consejerías de Hacienda junto con Turismo, Justicia y Administración Local, y Empleo, Formación y Trabajo (6% cada una de ellas).

Tabla 97. Barreras a la innovación identificadas por cada Consejería (II)

	N	Recursos financieros	Falta de formación	Falta de liderazgo	Falta de planificación	Falta de tiempo	Idea de innovación inadecuada
Agricultura [...]	638	20	25	9	16	27	5
Cultura [...]	131	31	24	12	16	27	4
Educación [...]	633	26	24	5	8	36	3
Empleo [...]	457	14	24	11	14	21	6
Fomento [...]	128	17	27	5	13	27	3
Hacienda [...]	156	12	27	12	22	31	6
Igualdad [...]	318	23	29	8	16	30	5
Presidencia [...]	201	13	26	9	11	24	4

Salud y Familias	1.801	26	19	9	11	32	3
Transformación [...]	85	28	22	9	9	33	2
Turismo [...]	251	19	35	12	16	17	6
Total	4.799	23	23	9	13	29	4

Por último, las barreras tecnológicas son detectadas por los trabajadores encuestados en las Consejerías de Fomento, Infraestructura y Ordenación del Territorio junto con Cultura y Patrimonio (34% cada una de ellas), de Hacienda (33%) y de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo (32%). Por su parte, en las Consejerías de Turismo, Justicia y Administración Local (19%), y de Cultura y Patrimonio (18%), se subraya que hay faltas de incentivos que imposibilitan o frenan la innovación. La incertidumbre política como barrera solo presenta valores elevados en las Consejerías de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo (11%) y de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades (8%).

Tabla 98. Barreras a la innovación identificadas por cada Consejería (III)

	N	Incertidumbre política	Falta de incentivos	Barreras tecnológicas
Agricultura [...]	638	6	16	24
Cultura [...]	131	2	18	34
Educación [...]	633	5	11	25
Empleo [...]	457	11	13	32
Fomento [...]	128	4	9	34
Hacienda [...]	156	4	13	33
Igualdad [...]	318	6	15	31

Presidencia [...]	201	5	9	26
Salud y Familias	1.801	5	16	20
Transformación [...]	85	8	13	22
Turismo [...]	251	5	19	28
Total	4.799	6	15	25

Nota: dado que se podían responder hasta 3 opciones la suma de los porcentajes en filas no es del 100%. El dato indica el porcentaje de personas de cada consejería que señaló tal opción. El nombre de cada consejería se ha abreviado indicando únicamente la primera palabra identificativa de cada una de ellas.

## 6.3. El objeto de innovación pública: ¿en qué innovan las diversas consejerías?

### 6.3.1. Una aproximación global empleando minería de texto

El cuestionario incluye una pregunta en la que se solicita a las personas encuestadas que describan de una manera abierta en qué consistieron las innovaciones llevadas a cabo en su centro en los últimos 5 años. Dado el carácter abierto de la pregunta y la gran cantidad de respuestas válidas obtenidas, su análisis requiere de herramientas de minería de textos (*text mining*) que permitan examinar de una manera sistemática el gran conjunto de datos en formato texto obtenidos.

Estas herramientas lo que hacen es filtrar las palabras del conjunto de texto contenido en la base, eliminando las palabras que no aportan información relevante como, por ejemplo, los pronombres, artículos, adverbios, preposiciones, símbolos o números; y seleccionando aquellas palabras que sí que aportan un mayor significado en el lenguaje, tales como los sustantivos, adjetivos o verbos. Además, estas herramientas lo que hacen es un proceso de agrupación de palabras derivadas, es decir, aquellas que comparten la misma raíz son agrupadas al tener un significado relacionado. Una vez hecho esto se extraen las palabras más frecuentes.

Para una mejor comprensión de los resultados de esta técnica, las palabras extraídas se posicionan en un mapa de dos dimensiones jugando con la frecuencia en la que aparece cada palabra (con distintos colores o tamaño de la fuente) y con la proximidad entre palabras en el mapa, la cual se vincula a la frecuencia en que esas dos palabras son mencionadas por los sujetos en sus respuestas.

En este caso, tras un proceso de depuración de la base de datos se obtuvieron 2.735 respuestas válidas a la pregunta en la que se pedía realizar una breve descripción indicando en qué consistió la innovación desarrollada en cuestión.

La aplicación de la minería de textos dio lugar a los resultados mostrados en la tabla 99, la cual contiene las 100 palabras más frecuentes señaladas por el personal de la Junta de Andalucía empleadas en la descripción de las innovaciones que han tenido lugar en sus centros de trabajo en los últimos años.

Tabla 99. 100 palabras más frecuentes.

Palabra	N	Palabra	N
gestión	299	pandemia	69
implantación	290	incorporación	69
proyecto	266	técnicas	68
centro	263	protocolos	68
sistema	227	plataforma	65
servicio	207	profesionales	63
programa	196	personas	63
aplicación	193	metodología	62
innovación	189	colaboración	62
procedimientos	175	género	61
desarrollo	160	tratamiento	59
informática	155	facilitar	59
atención	141	unidad	59
creación	126	cita	58
forma	124	adaptación	52
usuarios	123	seguridad	52
teletrabajo	119	sanitaria	52
electrónica	119	alumnado	50
equipo	116	recursos	50
pacientes	111	directivo	50
puesta	110	hospital	50
tecnologías	109	previa	49
actividades	109	paciente	49
formación	109	administrativos	48
herramientas	107	prácticas	46
participación	101	diseño	46
salud	100	integración	45
personal	99	telefónica	44

Palabra	N	Palabra	N
consulta	98	implementar	44
utilización	98	plan	43
telemática	96	oficina	43
datos	95	educación	43
organización	92	evaluación	42
ciudadanía	89	coordinación	42
registro	88	proceso	42
comunicación	88	acceso	41
digitalización	87	relación	41
expedientes	87	grupo	41
documentación	87	necesidades	41
público	86	calidad	40
educativos	86	modelo	39
digitalización	86	tareas	39
cambio	84	actualización	38
papel	81	elaboración	38
tramitación	80	nivel	37
marcha	80	riesgos	37
covid	77	seguimiento	37
control	76	comunidad	36
andalucía	74	funcionamiento	36
administración	71	ayuda	36

Entre ellas destacan en los primeros puestos: “gestión”, “implantación”, “proyecto”, “centro”, “sistema”, “servicio”, “programa”, “aplicación”, “innovación”, “procedimientos”.

Esta información se completa con el siguiente mapa de palabras en el que la escala de colores de las palabras representa la frecuencia con la que aparecen. En rojo y amarillo, distinguimos las palabras que aparecen en un alto porcentaje en las descripciones de las personas encuestadas; en distintas tonalidades de verde, palabras que aparecen con una frecuencia media, y, en azul, palabras que aparecen pocas veces mencionadas. Por otro

lado, la cercanía entre dos palabras significa que ambas suelen aparecer casi siempre juntas en los comentarios, mientras que la lejanía entre ellas significa justo lo contrario, que no suelen coincidir juntas.

Figura 27. Mapa de palabras según frecuencia de ocurrencia y similitud entre ellas.



En nuestro caso, se pueden extraer algunas conclusiones de interés en relación a las innovaciones en los centros de trabajo. Parece que unas de las innovaciones más referidas por los empleados son las relativas a la implantación en sus centros de tecnologías o herramientas que van a ayudar al cambio de la organización. Asimismo, otras innovaciones destacadas tienen que ver con mejoras en la gestión del servicio y el desarrollo de programas en los centros. Se valora también que estas innovaciones se realizan en proyectos conjuntos en equipo, así como la puesta en marcha de las mismas por parte del personal.

Otra línea de innovaciones tiene que ver con el fomento de la participación de la ciudadanía y la atención al ciudadano, la implantación de tecnologías en torno al dato, la formación, el control en los centros educativos, así como mejoras en los sistemas de comunicación en la Administración andaluza. Destacan también claramente innovaciones que se han derivado de la crisis de la Covid-19 y la atención a los pacientes. En la figura se observa también que las palabras teletrabajo y consulta aparecen con cierta frecuencia, si bien se posicionan en

el mapa de palabras alejadas claramente del resto, lo que significa que cuando son mencionadas por los encuestados lo hacen casi de manera exclusiva. Esto subraya el hecho de que dos innovaciones adicionales implantadas en los últimos años en los centros de trabajo son el teletrabajo y la gestión de consultas.

El análisis de minería de textos permite también vincular las palabras más frecuentes mencionadas por los individuos a valoraciones cuantitativas al objeto de encontrar posibles asociaciones entre palabras y dichas valoraciones. En nuestro caso, hemos incluido como variable cuantitativa la puntuación de satisfacción en su centro de trabajo otorgada por el empleado en el cuestionario. Como se ha comentado anteriormente, esta puntuación en una escala de 1 (nada satisfecho) a 7 (muy satisfecho) la hemos transformado en un indicador de 3 grandes categorías de acuerdo al *Net Promoter Score*<sup>4</sup>, distinguiendo entre individuos muy poco satisfechos o detractores (1-4), individuos moderadamente satisfechos o pasivos (5) e individuos altamente satisfechos o promotores (6-7). Para este análisis nos hemos quedado únicamente con los extremos, detractores (Dt) y promotores (Pt), descartando del mismo los pasivos. Las figuras siguientes muestran la posición de cada uno de los empleados que respondieron a la pregunta abierta de la innovación en el mapa de dos dimensiones en el que se posicionaron anteriormente las palabras. No se observan grandes diferencias entre detractores y promotores, posicionándose la gran mayoría en torno al punto de intersección. No obstante, en el caso de los promotores la estela de la nube de puntos se extiende más hacia el cuadrante inferior izquierdo y hacia el cuadrante superior derecho. En el primer caso, tiene que ver con las innovaciones relacionadas con los proyectos relacionados con el ámbito de la salud, la Covid-19, la atención al paciente y las consultas. En el segundo caso, en el cuadrante superior derecho, destacan innovaciones relacionadas con la tramitación electrónica, digitalización de procesos y eliminación de trámites en papel. En definitiva, para ese tipo de innovaciones hay una mayor probabilidad de que los empleados que participen en las mismas sean empleados muy satisfechos.

---

<sup>4</sup> <https://blog.hubspot.es/service/como-calcular-nps>

Figura 28. Mapa de promotores (individuos muy satisfechos con su centro de trabajo).

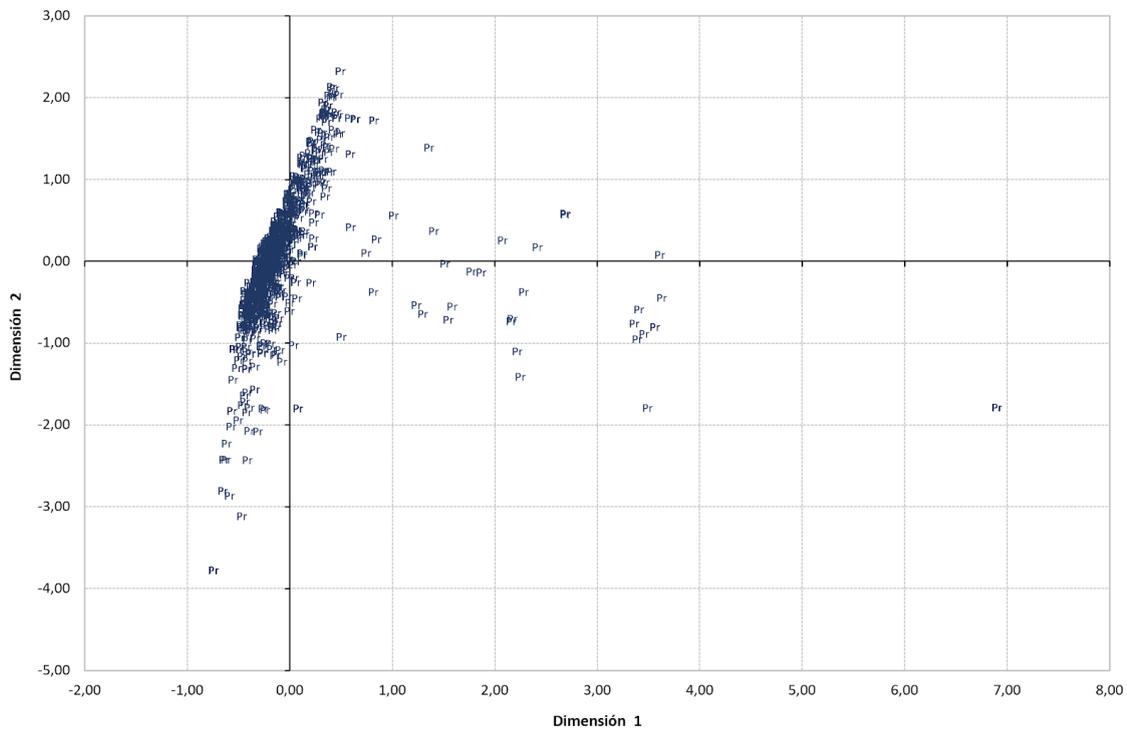
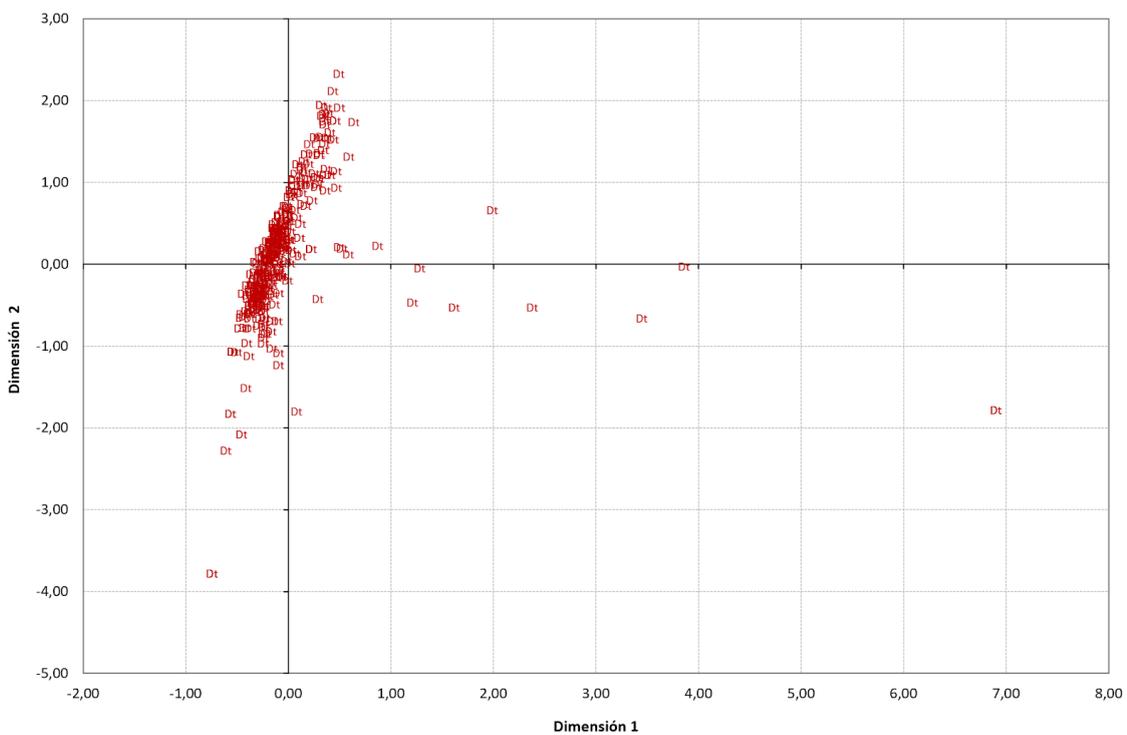


Figura 29. Mapa de detractores (individuos muy poco satisfechos con su centro de trabajo).



### 6.3.2. Un análisis por consejerías

En esta sección desglosamos por consejerías una muestra de algunos de los proyectos de innovación reseñados por las personas encuestadas (al preguntarles por la innovación más reciente desarrollada en su centro) con el objeto de ofrecer una panorámica del tipo de proyectos desarrollados. No se trata, como ya se advirtió anteriormente, de un censo exhaustivo de proyectos de innovación, sino de una muestra que nos permitiera examinar las diversas cuestiones que hemos ido desglosando en el apartado anterior.

#### Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible

Las iniciativas de innovación implementadas en esta consejería cuentan con componentes tecnológicos que además de ir encaminados a la mejora y digitalización de los procesos, para que estos sean más eficaces y eficientes, proveen de material tecnológico puntero necesario para el uso público de espacios naturales.

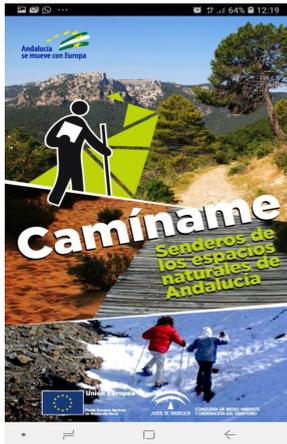
En este sentido, se ha puesto en práctica el uso de la tecnologías del tipo Sistema de Información Geográfica (SIG) para digitalizar información cartográfica, uso del GPS para tareas del Infoca y analizar la información obtenida por satélites, utilizándose incluso cuadros de mandos, nanosatélites o drones. En este sentido cabe destacar el Proyecto CILIFO (Centro Ibérico para la Investigación y Lucha contra Incendios Forestales)<sup>5</sup>, centrado en la preparación contra los efectos del cambio climático en todos los sectores, abordando los riesgos específicos y la necesaria adaptación frente a catástrofes, mediante el desarrollo de sistemas para su gestión.

También cabe destacar la implantación de un proyecto para aplicar *Lean Management* en las autorizaciones ambientales unificadas, favoreciendo que la Administración sea más eficaz y eficiente al reducir tiempos, evitar llevar a cabo esfuerzos innecesarios y disponer de un mayor control de las mismas.



<sup>5</sup> <https://cilifo.eu/>

Uno de los encuestados pone de manifiesto las mejoras incluidas en la Oficina Virtual Agraria<sup>6</sup> junto con el uso de energías renovables en los inmuebles, la creación e implantación de herramientas de gestión de vehículos, el establecimiento de boyas con sensores en el litoral andaluz, la generación de modelos de análisis de pesquería, y un sistema de detección de especies invasoras.



También se han emprendido iniciativas innovadoras para la comunicación con la ciudadanía, por ejemplo, en relación al uso de los espacios naturales de Andalucía a través de la modernización del portal web de visitantes *ventanadelvisitante.es*<sup>7</sup>, con la creación de la aplicación informática “Camíname” sobre senderos en espacios naturales, así como con el empleo de plataformas para la tramitación telemática de autorizaciones de senderos sometidos a cupos, de tour virtuales con equipamientos de uso público o de códigos QR en señalización de lugares de uso público.



Para finalizar, en esta consejería se han llevado a cabo innovaciones que han favorecido la mejor organización y comunicación en el desarrollo de procesos internos, tales como la herramienta digital CIRCUIT que favorece la comunicación interna entre los trabajadores, con la implantación de nuevos gestores de tareas y herramientas que eliminan burocracia y documentación innecesaria así como la automatización de ciertos procesos de cálculo. En

<sup>6</sup> <https://ws229.juntadeandalucia.es/agenciaagrariaypesquera/ova/>

<sup>7</sup> <https://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/portal/web/ventanadelvisitante>

este sentido, una persona encuestada comenta que “lleva trabajando 32 años en la misma oficina y que la transformación ha sido más patente para ella que para la gente que se ha incorporado recientemente y que está acostumbrada a manejarse digitalmente en su vida diaria”.

Además, se han desarrollado bases de datos y procesos de gestión de documentación en software libre que permite la automatización en la cumplimentación de informes, notas, resoluciones, etc., así como el uso de XWiki como repositorio de documentación actualizada y la incorporación de Redmine como gestor de proyectos.

### Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico

En esta consejería, los proyectos de innovación emprendidos contemplan un componente digital que incide en la mejora de los procesos de gestión en los centros. Estas innovaciones van desde la digitalización de procesos y servicios hasta la mejora de la comunicación con la ciudadanía.

Muchas de las innovaciones se relacionan con la comunicación externa, ámbito en el que se hacen referencias a actuaciones como: la incorporación de una web con plataforma de venta de entradas de una manera más ágil y controlada desde el centro o la incorporación de una estrategia en redes sociales.

Se hacen también inversiones como en la renovación de luminarias con tecnología puntera, la renovación de material técnico para espectáculos o la modificación de materiales, distribución y mobiliario de las salas, consiguiendo un ambiente más acogedor y atractivo para los usuarios.

Los procesos y métodos de organización cuentan con un elevado interés desde el punto de vista de la innovación. Estos van desde el cambio en la cultura de trabajo, implementando el trabajo en equipo, a la incorporación de metodologías como Design Thinking, metodologías ágiles, metodologías de participación, ISOs o la metodología BIM, una metodología de trabajo colaborativo aplicada al sector de la construcción.

Uno de los participantes señala que a partir de la implementación de la ISO 9000 “se propone una gestión participativa, planificada en objetivos medibles y con definición de unas líneas estratégicas conocidas por todos”. La misma persona resalta “Aunque parezca paradójico, esto es completamente innovador en la Junta según mi punto de vista. Yo no conozco las líneas estratégicas de mis centros directivos, si las tienen.”

Otra persona apunta: "Llevo menos de 1 año, pero ya he conseguido que se mejoren procesos, he incidido en puntos de la metodología *agile*, empezamos a incidir en la importancia de las lecciones aprendidas, y voy a intentar que en breve trabajemos con software libre de gestión de proyectos."

Dentro de los enfoques participativos se menciona la creación de la Red de agentes del patrimonio cultural<sup>8</sup> en el año 2020. La Red es una iniciativa de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico, a través del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, para fortalecer la colaboración tanto institucional como ciudadana en la producción de la información sobre patrimonio cultural. Esta colaboración es una forma ágil y directa de incorporar a los colectivos sociales y agentes patrimoniales en la generación de conocimiento disponible en abierto en la Guía Digital del Patrimonio Cultural de Andalucía, de acuerdo con las recomendaciones internacionales y la Estrategia de Innovación de Andalucía 2020 RIS3. Esta Red permitirá, además de mejorar la calidad de la información sobre patrimonio mueble e inmueble, facilitar la continuidad y actualización del Atlas del Patrimonio Inmaterial y del Registro de Paisajes de Interés Cultural de Andalucía.

La colaboración está abierta a Administraciones competentes en materia de patrimonio, museos, ayuntamientos, diputaciones, centros de interpretación, universidades, centros de investigación, empresas, sociedad civil, asociaciones, etc.

## Red de Agentes Informantes del Patrimonio Cultural de Andalucía Colaboraciones



Algunas de las innovaciones en procesos se centran en la incorporación de software de gestión especializado como, por ejemplo: la adopción de un módulo de subvenciones en el ERP del centro o la conexión de este ERP con el Sistema de Gestión Integral de Recursos Organizativos de la Administración de la Junta de Andalucía (GIRO), la implementación del

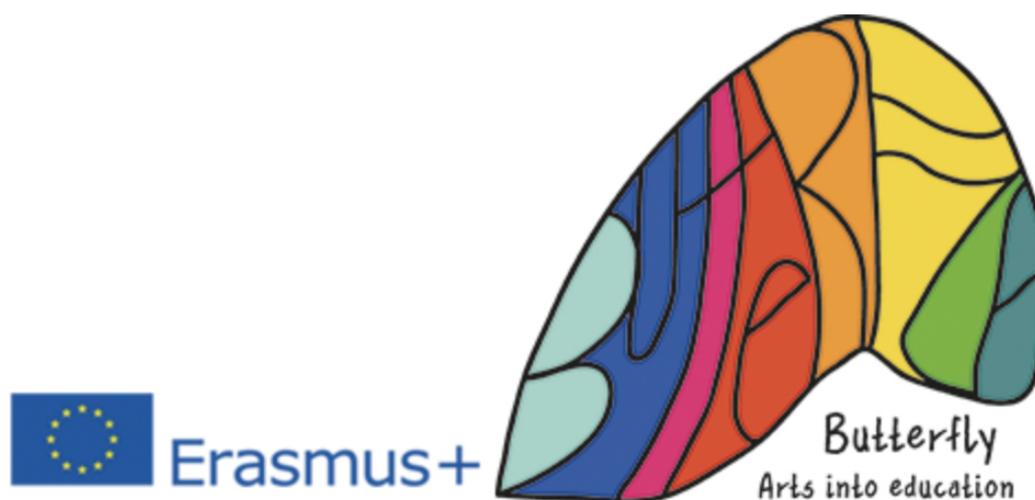
---

8

<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/iaph/areas/documentacion-patrimonio/red-agentes-informantes.html#:~:text=La%20Red%20de%20Agentes%20Informantes,la%20informaci%C3%B3n%20sobre%20patrimonio%20cultural.>

Registro Electrónico VEAJA (Ventanilla Electrónica de la Junta de Andalucía) y del Sistema Notific@ para la notificación de actos administrativos.

La participación en proyectos europeos es una de las vías más reconocidas para la innovación. Por ejemplo, se menciona el proyecto Erasmus Plus “Butterfly. Transforming Arts Into Education”.



Se trata de un proyecto en el que participa la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales. El proyecto "Butterfly, Transforming Arts into Education" parte de la idea de que las artes escénicas no solo deben estar presentes en los centros educativos únicamente como actividad de ocio extraescolar, sino también como un excelente recurso interdisciplinar para mejorar diferentes competencias y habilidades, mostrando al alumnado una forma totalmente colaborativa y creativa de trabajar, disfrutar y aprender juntos, en la que cada estudiante puede encontrar su lugar independientemente de su condición o capacidad personal. Se constata la necesidad real de mejorar el rendimiento escolar, la motivación de los y las estudiantes y la inclusión social. En respuesta, el proyecto propone intercambiar y desarrollar metodologías y experiencias innovadoras en los tres países socios, España, Dinamarca e Italia, que se puedan implementar en otros contextos, involucrando no solo al profesorado, artistas y estudiantes, sino a toda la comunidad educativa y social.

En el ámbito de la formación se destaca el desarrollo en 2021, desde el Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico (IAPH), del Primer MOOC sobre Patrimonio Cultural de Andalucía<sup>9</sup> en

---

<sup>9</sup> <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/iaph/servicios/actualidad/noticias/detalle/254621.html>

colaboración con el Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP). Se trata de una iniciativa dirigida a la ciudadanía en general interesada en el patrimonio cultural de Andalucía, personas sensibles hacia su conocimiento y conservación, como agentes asociativos o docentes, por ejemplo.

Entre mayo y junio de 2022 se desarrolla una nueva edición del curso<sup>10</sup>.

### Consejería de Educación y Deporte

Los proyectos e iniciativas innovadoras emprendidas en esta consejería giran alrededor de cambios en los procesos y metodologías docentes, buscando una mejor y más eficiente prestación de servicios a la ciudadanía a través de la mejora de la comunicación con familias y alumnado. Todo ello sin dejar de lado la inclusión de nuevas tecnologías para favorecer procesos más eficaces y eficientes, así como una mejor organización de los mismos.

Las innovaciones docentes son las que gozan de mayor protagonismo habiendo reunido un gran volumen de esfuerzos, particularmente durante la pandemia, a través de la utilización de plataformas digitales de aprendizaje. Durante los dos años de pandemia con mayores restricciones el personal de esta consejería destaca que se ha procedido a una transformación digital intensa a través de uso e implementación de nuevas tecnologías tales como GSuite, Classroom, Moodle, Plataforma Educativas, Kahoot, Genially o Canva. De igual forma, se han puesto en práctica metodologías activas para la enseñanza de la lengua, así como se ha aplicado la gamificación para la educación, el método ABN para enseñar matemáticas, programas de hábitos de vida saludable, radio escolar, huerto escolar, entre otras acciones. También se destaca la implementación de cuatro ciclos de Formación Profesional al 100% dual.

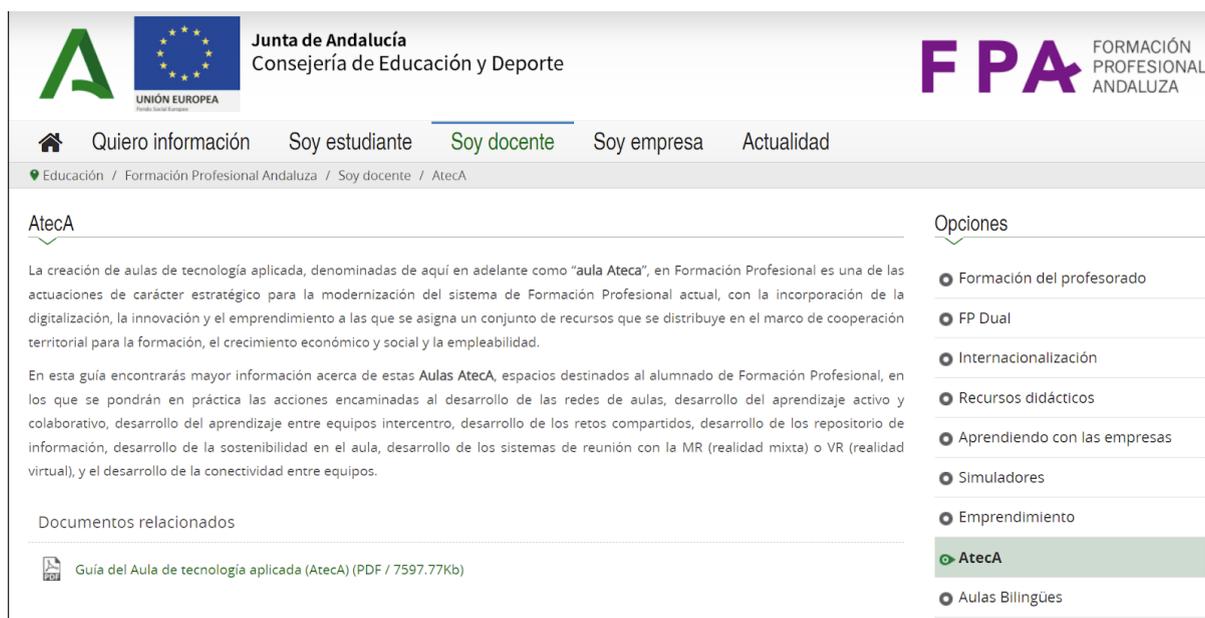
Se pone de relevancia el desarrollo de la página web de Séneca para la evaluación y actividad docente, incluyendo la educación presencial y semipresencial o el aula virtual del profesorado, entre otras funciones.

---

<sup>10</sup> <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/mooc/enrol/index.php?id=80>



Junto al portal Séneca, cabe resaltar la creación de aulas de tecnología aplicada, denominadas como “aula Ateca”, en Formación Profesional, una iniciativa que contribuye a la incorporación de la digitalización, la innovación y el emprendimiento en este nivel educativo.



En cuanto a la prestación de servicios por parte de esta consejería, las innovaciones emprendidas han ido encaminadas a facilitar los procesos de matriculación del alumnado a través de la página web del centro sin necesidad de desplazarse y a modernizar los sistemas informáticos aplicados en la gestión administrativa. Todos estos procesos también han facilitado la comunicación con la ciudadanía (familias y alumnado) prestando una atención telemática, usando para ellos las redes sociales y plataformas de podcasts.

Finalmente, se han desarrollado procesos innovadores de carácter interno que han tenido como objetivo aspectos organizacionales, incorporando el trabajo por proyectos, implementando tecnologías para digitalizar el trabajo, o eliminando el papel de muchos procesos, por ejemplo, a través de la digitalización de entradas y salidas del personal.

### Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo

En este caso, las iniciativas y proyectos implementados por esta consejería están relacionados con la digitalización e innovación de los procesos internos y organizativos, así como la comunicación con la ciudadanía, pasando por formación y capacitación de los trabajadores con la colaboración con empresas y otras instituciones.

En el caso de las innovaciones internas, la tecnología ha tenido un protagonismo clave, dado que se han digitalizado expedientes administrativos, lo que supone la desaparición del papel y la mecanización de tramitaciones y procedimientos. Se ha habilitado la firma electrónica para la realización de este tipo de procesos, permitiendo que las empresas puedan tramitar los expedientes digitalmente. De igual forma, se han emprendido procesos de reorganización para ser más operativos, pasando de la especialización individual al establecimiento de equipos por competencias.

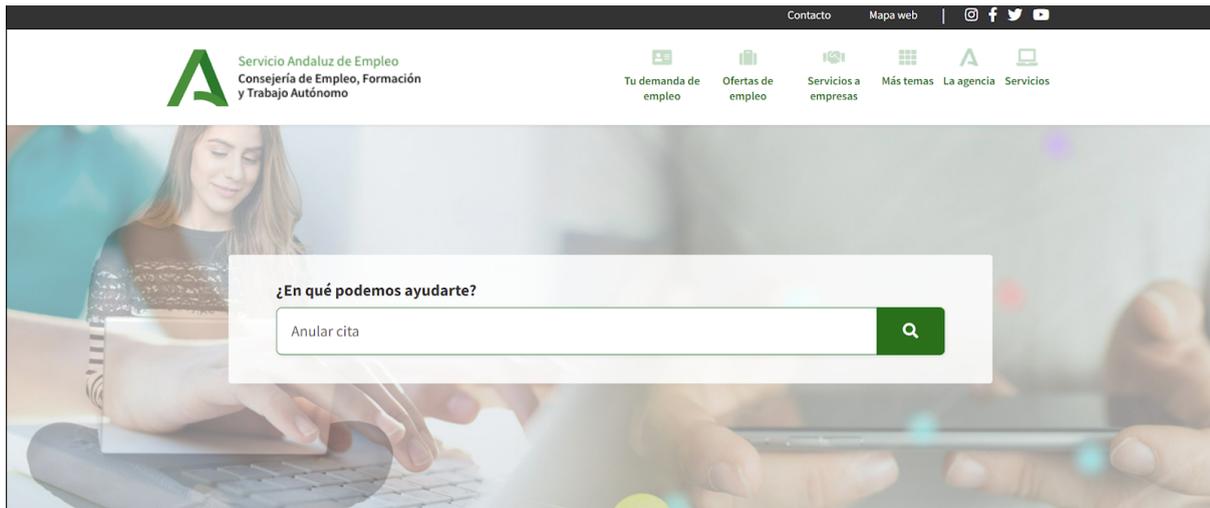
Junto con la innovación de procesos y organización interna, las innovaciones en esta consejería han ido encaminadas a mejorar y favorecer la comunicación con la ciudadanía.



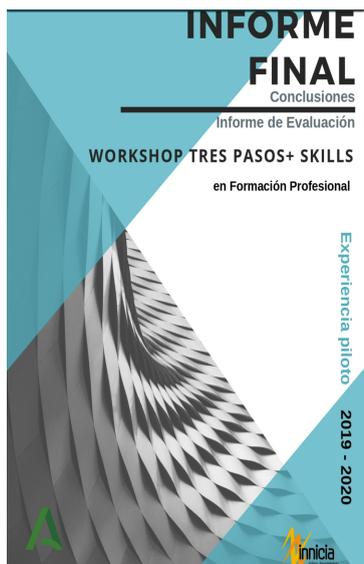
Para ello se ha llevado a cabo la implementación y difusión de la aplicación informática del Servicio Andaluz de Empleo, con la intención de facilitar a las personas usuarias la realización de las acciones más habituales relacionadas con la gestión de la demanda de empleo a través de cualquier dispositivo móvil. También se ha procedido a implantar un tablón de anuncios de la Oficinas de Empleo a través de la aplicación de Google Drive, facilitando a los usuarios del servicio un enlace para que puedan consultarlo mediante móvil

o cualquier otro dispositivo electrónico, sustituyendo al tablón presencial que se encontraba en las oficinas.

Para que la tramitación y gestión de peticiones realizadas por la ciudadanía sea más ágil y personalizada, se han implementado procedimientos de administración electrónica como la solicitud de cita previa.



En este sentido, se ha procedido a emprender innovaciones tendentes a la detección de necesidades formativas para la Formación Profesional (FP). La innovación en la formación,



capacitación y preparación de los usuarios para su reciclaje ocupa un lugar importante entre las iniciativas emprendidas; de ahí que se hayan puesto en marcha proyectos de orientación integrada entre las consejerías de empleo y educación en colaboración con institutos de educación secundaria (Proyecto Tres Pasos + Skill). Relacionado con este proyecto se han realizado talleres que pretendían familiarizar al alumnado de Formación Profesional con el mercado laboral. La propuesta pretendía que el alumnado participara en un proceso de selección simulado de un anuncio de empleo publicado en la web del Servicio Andaluz de Empleo y gestionado por un agente de empresa. De esta forma, se buscaba que los alumnos vivieran los pasos que

conforman un proceso de selección: ver la oferta de trabajo a través de un anuncio de empleo, presentar un curriculum vitae, preparar la entrevista y enfrentarse a ella.



De igual forma, con la Delegación de Educación de Granada se está colaborando para la prevención del abandono escolar y la promoción de la titulación de la Educación Secundaria Obligatoria con el Proyecto Ventanas. En concreto, este proyecto Ventanas tiene como objetivo elaborar material educativo digital creado con eXeLearning que surge de la situación que se vivió con el confinamiento. Este objetivo digital educativo (ODE), dirigido al alumnado de 3º de la ESO dentro de la materia de Lengua Castellana y

Literatura, es una invitación a trabajar con la tipología textual, a conocer su estructura y organización, así como sus rasgos lingüísticos. Su finalidad es la creación de diferentes tipos de textos. Con ello, se quiere dar prioridad a los procedimientos de comprensión y producción textual, siendo parte fundamental en la evaluación del alumnado.

### Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio

Las innovaciones emprendidas en esta consejería versan principalmente, de acuerdo con lo indicado por el personal que ha completado el cuestionario, sobre la digitalización de documentos de registro, la tramitación electrónica para las licitaciones, la comunicación y notificación de los expedientes a los ciudadanos y la implementación del sistema de pago del transporte público a través del móvil.

### Consejería de Hacienda y Financiación Europea

De forma similar a otras consejerías, las innovaciones principales han ido encaminadas a la digitalización de la documentación y registros, junto con una reforma integral del portal Intranet para mejorar el canal informativo interno. También se han llevado a cabo innovaciones que tratan de mejorar la comunicación y relación con la ciudadanía, como es la atención telefónica en la confección de autoliquidaciones de tributos y la presentación telemática de garantía para su constitución y de registro telemático para su devolución.

De igual forma, las personas encuestadas comentan que esta consejería está trabajando en futuras innovaciones. Una de las mencionadas sería la de recopilar anualmente, y de forma más automática, la información de los mediadores de seguros, procedente de una comunicación que hacen cada ejercicio para rastrear las incoherencias que puedan producirse en el registro.

Junto a la anterior, se está trabajando en la aplicación de modelos más inteligentes para los formularios que tienen que incluirse en la ventanilla electrónica, utilizando despleables, para mostrar información útil, de modo que los ciudadanos sólo tengan que completar lo que necesitan, obviando el resto. Esto supondría una automatización del registro, una prestación de servicios más eficiente y una comunicación más fluida con la ciudadanía.

De igual forma, un encuestado comenta: “Se está trabajando con nuevas funcionalidades en la gestión de proyectos de este servicio y ha supuesto un gran cambio en el trabajo diario, para nosotros y para los destinatarios de nuestras actuaciones”. Se trata de aplicaciones informáticas que se han implementado en un momento de mucha intensidad y carga de trabajo, poniendo de manifiesto una eficiencia en el desarrollo del trabajo, ya que antes se necesitaban siete personas para ello y ahora sólo hacen falta tres personas, como sigue apuntando.

### Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación

Esta consejería, al igual que las anteriores, ha emprendido innovaciones que suponen la implementación de componentes tecnológicos que facilitan la digitalización de los registros y de documentación en general, evitando el uso de papel mediante el uso del registro electrónico. Se destaca la implementación de la cita previa y el uso de certificados digitales. Asimismo, se ha buscado canalizar la información generada en un departamento determinado, para que esta pueda ser aprovechada por los demás departamentos de forma automática, evitando duplicidades y aprovechando sinergias.

Se ha participado en el desarrollo de un sistema informático que agiliza procesos en la gestión de la valoración de la situación de dependencia y en un proyecto piloto para probar un nuevo procedimiento de valoración de la situación de la dependencia y acceso a recursos del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia. Las tecnologías juegan un papel importante en el desarrollo de proyectos e iniciativas innovadoras, también

en esta consejería, de ahí que, por ejemplo, se hayan desarrollado aplicaciones para la gestión de subvenciones.

Igualmente, se han llevado a cabo proyectos e iniciativas que tratan de prestar servicios más eficientes y personalizados, por ejemplo mediante la implementación de un procedimiento de actuación ante situaciones de riesgo y desamparo de la infancia y adolescencia en Andalucía (SIMIA), así como un proceso de robotización del procedimiento de Control Anual de Pensiones no Contributivas. Junto a estos proyectos, se ha participado en la revisión y puesta en marcha del Programa Nayfa dirigido a la intervención en relaciones familiares en conflicto, que trata de promover entre los niños, niñas y adolescentes las competencias personales que faciliten su adaptación y bienestar dentro de su familia y entorno social; fortalecer y desarrollar en las figuras parentales las competencias para responder ante situaciones de dificultad derivadas de problemas de comportamiento de los menores; promover un funcionamiento familiar que posibilite el desarrollo y bienestar de todos los miembros de la familia; y crear un espacio de encuentro entre las familias. Relacionado con este ámbito, se ha realizado una revisión del Manual del Programa de Tratamiento a Familias con hijos Menores en situación de riesgo (ETFs).

Finalmente, con la intención de favorecer y agilizar la comunicación con la ciudadanía se ha implementado un tablón de anuncios interactivo y el teléfono de asistencia para mayores (TAM) que incluye geolocalización. Este es un servicio gratuito cuyo objetivo es facilitar la autonomía personal de este colectivo y contribuir a la prevención de posibles situaciones de riesgo que puedan sufrir. Todo ello permite recoger quejas sobre el funcionamiento de los centros de atención especializada, detectar situaciones de riesgo o maltrato que puedan sufrir las personas mayores y atender de manera personalizada cualquier demanda que puedan tener.

#### Consejería de Presidencia, Administración Pública e Interior

En esta consejería la innovación ha venido marcada por la implementación de nuevas tecnologías en el desarrollo de procesos y en la organización del trabajo. En este sentido, al igual que en casos previos, se ha digitalizado los documentos y registros, dejando de lado el uso de papel. Cabe destacar la implementación del Infolex y el papel 0 en el Gabinete Jurídico. Igualmente, se ha implantado el uso de la cita previa, la facturación electrónica, y el teletrabajo con motivo de la pandemia.

En el caso de la reestructuración y organización del trabajo, se ha incorporado la gestión por objetivos y se ha renovado el servicio de desarrollo de aplicación móvil, web adaptable y herramienta de ticketing. También se ha implantado la plataforma de integración continua Openshift y la migración de diversas aplicaciones a la misma. Uno de los encuestados comenta en este sentido que “el portal de la Junta ha sido la primera, pero vienen muchas más”. Finalmente, hay que destacar el programa de gestión de emergencias Dispatcher.

### Consejería de Salud y Familias

En el área de salud es donde encontramos las mayores innovaciones y la puesta en práctica de proyectos e iniciativas con un alto componente tecnológico, en la búsqueda de dar respuesta a las nuevas demandas de los pacientes, sobre todo en época de pandemia.

Al igual que en otras consejerías, es coincidente la implementación de tecnologías con la intención de digitalizar todos los registros y documentos. De forma más particular se ha trabajado en una automatización de procesos logísticos, la digitalización de las historias clínicas y pruebas diagnósticas (como los electrocardiogramas), procedimientos de verificación de tratamiento radioterápico de paciente (VNAT/IMRT), y nuevas herramientas para el control de datos sanitarios sobre los pacientes, entre otras iniciativas y proyectos innovadores.

De igual forma, se han llevado a cabo cambios para una reestructuración o reorganización del trabajo, unificando el trabajo en equipo mediante el uso de tecnologías colaborativas, el cada vez mayor uso del correo corporativo, y el desarrollo de AGESCON - Autogestión de contraseña, un servicio que permite la autogestión de la cuenta de los profesionales, tanto para el cambio de la contraseña como para la recuperación de la misma.

**AGESCON - Autogestión de contraseña**

Junta de Andalucía  
Consejería de Salud y Familias  
SERVICIO REGIONAL DE SALUD

**Proceso de unificación y sincronización de Usuario y Contraseña**

**Introduzca su usuario:**

Ejemplos:

- MACO (Diraya): *andaluz001*
- DMSAS: *apellidonombre34L*
- Correo Corp.: *nombre.apellido.sspa*

[Más info.](#)

**Acceso**

Usuario  
Escriba su usuario

Contraseña  
Escriba su contraseña

Iniciar sesión

[¿Olvidó o bloqueó su contraseña?](#)

FAQ

También es un área que requiere una formación y capacitación continua, por lo que se han ido trasladando cursos, ciclos, conferencias, reuniones científicas o talleres a un formato digital, no sólo en el periodo de confinamiento sino también en los posteriores meses de restricciones, con el fin de que los profesionales continuarán con la formación necesaria para su reciclaje y actualización continua de conocimientos.

En el caso de la prestación de servicios, se han producido cambios y adaptaciones para que los servicios sanitarios se continuarán desarrollando. Por mencionar algunos, se han introducido técnicas de Radioterapia Estereotáxica Extracraneal (SBRT), se ha aplicado terapia celular CAR-T, se ha realizado un banco de vídeo-ejercicios para la asistencia de fisioterapia por vía telemática, se ha adoptado la telemedicina, o la terapia canina en oncopediatría y sala de extracciones, entre otros. En este sentido, los encuestados resaltan el proyecto emprendido por el Hospital Virgen de las Nieves, denominado "Operación Quiro", un cuento y un peluche para recorrer el quirófano. Se trata de hacer que los menores que van a ser intervenidos vayan acompañados por un peluche, protagonista de un cuento en el que se les explica todo el proceso quirúrgico de forma divulgativa para mejorar conocimientos, permitir la expresión de emociones y reducir la ansiedad preoperatoria en pacientes pediátricos.

A todo lo mencionado hasta ahora, cabe añadir que se ha adquirido material y equipamiento innovador para realizar las nuevas terapias, diagnósticos, procedimientos,

etc. Es el caso de los robots Opentron para laboratorios o la creación de unidades de telecuidados.

Finalmente, para mejorar la comunicación y/o atención a los pacientes, se han facilitado recursos para garantizar el proceso comunicativo adecuado con las personas sordas durante las 24 horas del día (video-interpretación). También se ha recopilado información para conocer la opinión de los pacientes a través de encuestas, así como la implantación del Plan Andaluz de Enfermedades Reumáticas y Musculoesqueléticas. A este último plan se le ha dedicado tiempo, esfuerzo y recursos, ya que este tipo de enfermedades representan un problema de salud de gran impacto sanitario y social, tanto por su alta prevalencia en la población, su tendencia frecuente a la cronicidad, como también por su potencial para ocasionar discapacidad.

#### Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades

En esta consejería se han implementado tecnologías que han favorecido la tramitación automática de ayudas, por ejemplo mediante el empleo de un robot. De igual forma, se ha diseñado una aplicación para la gestión de expedientes de pozos, o se han empleado técnicas de *Web Scraping*, tomando datos de internet de manera automatizada, para completar información incompleta

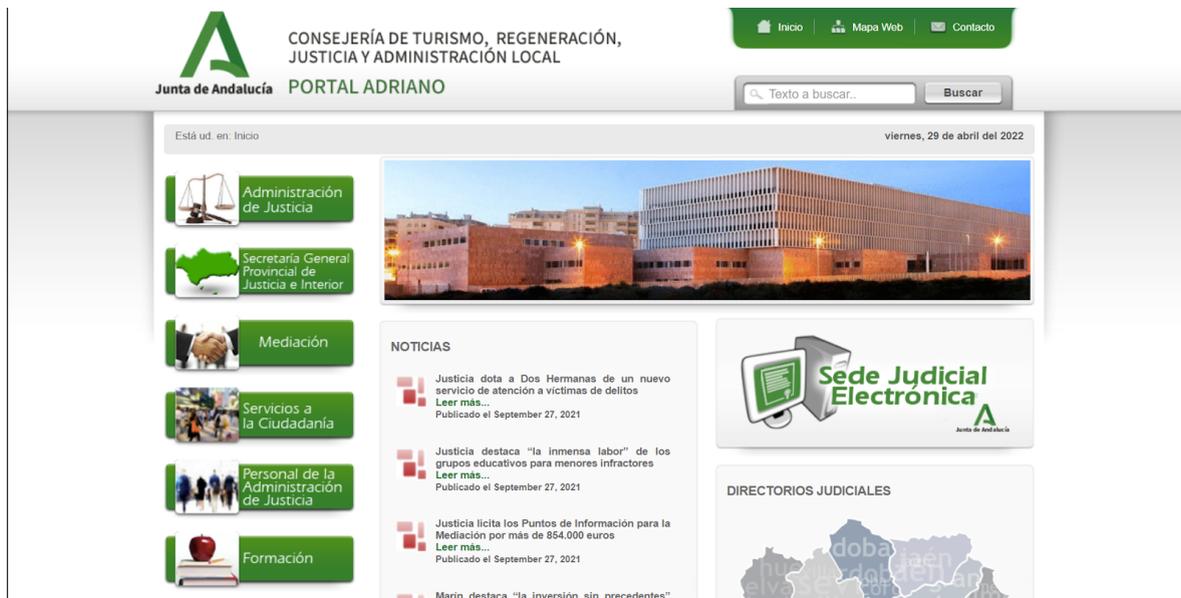
Uno de los encuestados comenta que se han dado nuevos usos a herramientas tecnológicas con las que ya contaban y que, aunque no es una innovación desarrollada desde cero en el centro directivo, sí ha supuesto un cambio. En concreto, comenta que cuando aún se utilizaba el ECO, no se realizaba el registro @ries desde la propia plataforma, sino que lo utilizaba desde @aries y se sellaba a mano. Se trata de un proceso que se hacía de forma común en otros servicios y que estaba disponible desde hace tiempo, pero que no se había usado nunca en el suyo. Gracias a los comentarios de compañeros de otros servicios, se dieron cuenta que esta herramienta ahorra pasos innecesarios para hacer un simple registro de salida.

#### Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local

En esta consejería, al igual que en las anteriores, hay elementos en común derivados del empleo de tecnología para la digitalización de documentos, eliminando el uso del papel,

tramitando los expedientes electrónicamente y potenciando el uso de la firma electrónica. Por tanto, se da la posibilidad de presentar demandas y escritos vía telemática, sin necesidad de presentarlos de forma impresa. También se actualizaron programas y servicios informáticos, entre los que se puede destacar el sistema LexNet para las notificaciones.

Para finalizar, cabe destacar la implementación del Portal Web de la consejería, que recibe el nombre de @Adriano<sup>11</sup>. A través del cual se ofrecen los servicios a la ciudadanía correspondientes a esta consejería, acceso a la sede electrónica, la concertación de cita previa, pasando por acciones de formación y mediación.



<sup>11</sup> <https://www.juntadeandalucia.es/justicia/portal/adriano/>





## 7. Un análisis de tipologías de innovadores públicos

A partir de los datos recopilados se ha desarrollado un análisis que permite identificar tipologías de personas innovadoras en el ámbito público entre el personal de la Junta de Andalucía, permitiendo conocer sus características, percepciones y opiniones, de modo que sirvan de orientación a los gestores públicos para conseguir una mayor participación e implicación del personal hacia la innovación pública.

### 7.1. Metodología e identificación de tipologías

Existen diversas técnicas de clasificación cuya aplicación depende de los objetivos que se pretendan llevar a cabo y de la tipología de los datos. Las más comunes son las técnicas de *clustering*; estos son algoritmos muy robustos y eficientes, si bien exigen que los datos sean de tipo métrico y que no existan valores perdidos en la muestra. En cambio, cuando los datos no son todos de tipo métrico sino que se combinan con otros de carácter ordinal o categórico una buena alternativa es el análisis de clases latentes (LCA, en inglés), que en lugar de trabajar en términos de distancias entre variables opera en términos de probabilidades de pertenencia a la clase, lo que permite utilizar bases de datos con valores perdidos. Los datos que manejamos, relativos a variables que se refieren a la percepción o comportamiento de innovación por parte de los participantes, son de tipo categórico, por lo que el análisis de clases latentes constituye la aproximación más adecuada.

Para identificar las diferentes tipologías de innovadores públicos entre el personal de la Junta de Andalucía hemos aplicado el análisis LCA a una selección de variables, que, en algunos casos, hemos tenido que transformar previamente para facilitar la comprensión de los resultados:

1. Sexo: (1) Hombre - (2) Mujer
2. Generación: (1) Boomers - (2) Generación X - (3) Millennials
3. Años de experiencia en el centro de trabajo: Ordinal (Poca a Mucha)
4. Años de experiencia en la Junta de Andalucía.: Ordinal (Poca a Mucha)

5. Autonomía en el trabajo que desempeña: (1) Sí - (2) No
6. Participación en cursos, seminarios y actividades de innovación del IAAP: (1) Sí - (2) No
7. Participación en acciones de Innovanda: (1) Sí – (2) No
8. Percepción de la Junta de Andalucía como institución innovadora: Ordinal (Poco innovadora a Muy innovadora)
9. Innovaciones en el centro de trabajo en los últimos 5 años: (1) Sí – (2) No
10. Participación en las innovaciones del centro en los últimos 5 años: (1) Sí – (2) No
11. Puesta en marcha de alguna innovación en el puesto de trabajo: (1) Sí – (2) No
12. Grado de satisfacción en el puesto de trabajo (*Net Promoter Score*): (1) Detractores – (2) Pasivos – (3) Promotores

La aplicación del análisis LCA nos va a proporcionar un conjunto de grupos o segmentos de personal (denominados clases latentes) y la probabilidad de que los individuos de ese segmento posean alguna de las variables objeto de estudio. La interpretación se realiza comparando para cada clase o segmento las probabilidades más altas (azul) y más bajas (rojo) de cada categoría de cada una de las variables objeto de estudio.

Tabla 100. Variables y clases en el análisis de clases latentes.

Variables		Clase 1 (18,0%)	Clase 2 (16,8%)	Clase 3 (13,7%)	Clase 4 (19,9%)	Clase 5 (31,6%)
Sexo	Hombre	36,5%	50,3%	52,1%	41,3%	44,2%
	Mujer	63,5%	49,7%	47,9%	58,7%	55,8%
Generación	Boomers	5,0%	33,6%	67,0%	3,4%	9,3%
	Gen X	69,4%	66,4%	33,0%	51,6%	81,0%
	Millennials	25,6%	0,0%	0,0%	45,0%	9,7%
Años de experiencia en el centro directivo	(Poca a Mucha)	29,6%	80,7%	81,4%	4,2%	53,6%
Años de experiencia en la Junta de Andalucía	(Poca a Mucha)	31,6%	77,9%	95,6%	3,1%	50,9%

Años de experiencia en el sector privado	Sí	79,3%	62,5%	38,9%	85,8%	72,5%
	No	20,7%	37,5%	61,1%	14,2%	27,5%
Grado de autonomía en el trabajo	Baja	56,9%	61,8%	3,9%	5,2%	5,3%
	Alta	43,1%	38,2%	96,1%	94,8%	94,7%
Participación en actividades de innovación del IAAP	Sí	21,5%	26,4%	31,4%	33,9%	36,9%
	No	78,5%	73,6%	68,6%	66,1%	63,1%
Participación en Innovanda	Sí	2,8%	5,5%	7,1%	4,5%	9,3%
	No	97,2%	94,5%	92,9%	95,5%	90,7%
Percepción de la innovación en la Junta	(Poca a Mucha)	24,2%	23,7%	52,3%	54,0%	52,8%
Reportan existencia de innovaciones en el centro directivo (en los últimos 5 años)	Sí	29,3%	41,3%	68,0%	52,5%	72,9%
	No	70,7%	58,7%	32,0%	47,5%	27,1%
Participación directa en la innovación desarrollada en el centro directivo	Sí	40,0%	62,2%	68,8%	29,8%	71,4%
	No	60,0%	37,8%	31,2%	70,2%	28,6%
Iniciativas personales de promoción de innovación en el centro directivo	Sí	27,5%	42,8%	49,9%	23,3%	49,9%
	No	72,5%	57,2%	50,1%	76,7%	50,1%
Satisfacción en el puesto de trabajo ( <i>Net Promoter Score</i> )	Detractores	64,7%	66,6%	7,0%	6,2%	8,8%
	Pasivos	19,9%	19,0%	20,2%	17,1%	20,9%
	Promotores	15,4%	14,4%	72,8%	76,7%	70,3%

De acuerdo a los resultados de la tabla se identifican 5 segmentos o clases diferentes de empleados públicos de acuerdo a sus años de experiencia en la Administración pública y en el sector privado, su participación en cursos y actividades de innovación pública, la generación de edad a la que pertenece o la satisfacción que manifiesta en su puesto de trabajo.

A continuación caracterizamos cada una de las clases identificadas.

### **Clase 1. Personal perteneciente a la Generación X y Millennials con baja experiencia en el sector público y muy poco propensos a la innovación pública.**

Representan el 18% del personal de la Administración andaluza. Cuentan con una baja probabilidad de ser individuos con muchos años de experiencia en la Junta de Andalucía y, por tanto, en sus actuales centros de trabajo actuales, aunque sí que es probable que hayan tenido otras experiencias en el sector privado. Destacan junto a la clase 2 por percibir que tienen una baja autonomía en su puesto de trabajo, por ser los que participan en menor medida en los cursos, seminarios y actividades que organiza el IAAP y en acciones de Innovanda. Junto a la clase 2 son los individuos que presentan una menor probabilidad de percibir a la Junta de Andalucía como una institución innovadora. Es el segmento que considera que ha habido menos innovaciones en su centro de trabajo y que es muy poco probable que hayan participado en una innovación de su centro. Asimismo, es uno de los grupos que presenta una menor tendencia a plantear innovaciones en su centro de trabajo. Finalmente, cabe destacar que es uno de los grupos que presenta un mayor porcentaje de empleados muy poco satisfechos (detractores) y un muy bajo porcentaje de muy satisfechos (promotores).

### **Clase 2. Personal perteneciente a la Generación X y Boomers con alta experiencia en el sector público y propensión media hacia la innovación pública.**

Este segmento engloba al 16,8% del total del personal de la Administración de la Junta de Andalucía. Son, junto a la clase 3, los individuos que tienen más años de experiencia en su puesto de trabajo en el sector público y de los que menos experiencia tienen en el sector privado. Al igual que los individuos de la clase 1, mayoritariamente, piensan que tienen poca autonomía en su puesto de trabajo. Al igual que el resto de grupos en un alto porcentaje no participan en las actividades y cursos de innovación del IAAP ni en Innovanda. Es el segmento con una probabilidad más baja de que consideren a la Junta como una entidad innovadora. Es el segundo segmento con una mayor proporción de individuos que consideran que en su centro no se hacen innovaciones. Con respecto a su participación o promoción personal de actividades de innovación en el centro directivo presentan una probabilidad media. Cabe destacar que es la clase formada por una mayor proporción de los individuos más insatisfechos (detractores) y menor de los empleados muy satisfechos (promotores).

### **Clase 3. Personal de mayor edad (Boomers) con gran experiencia en el sector público y propensos a la innovación pública.**

Este segmento está formado por un 13,7% del total de individuos de la muestra. Cuenta con un mayor porcentaje de personas con edades superiores a los 58 años (Boomers) (67%) y el menor porcentaje de individuos de la Generación X y Millennials. Son los que tienen una mayor experiencia en la Junta y en sus centros de trabajo, a la vez que son los que menos años de experiencia tienen en el sector privado. En un porcentaje muy elevado (96,1%) consideran que tienen una alta autonomía en sus puestos de trabajo, si bien presentan un patrón de comportamiento similar respecto al resto de grupos en relación a la participación en cursos, seminarios y actividades de innovación del IAAP. En un alto porcentaje perciben a la Junta como una institución innovadora, al igual que las clases 4 y 5. Asimismo, es uno de los grupos con personal más proclive a participar activamente y liderar innovaciones públicas en sus centros de trabajo. Por otro lado, al contrario que los individuos de los grupos anteriores, en un porcentaje muy elevado están muy satisfechos con su puesto de trabajo.

### **Clase 4. Personal de edad baja y media con alta experiencia en el sector privado y poco propensos a la innovación pública.**

Este segmento está formado por un 19,9% del total del personal de la Administración pública de la Junta. Es con diferencia el grupo que incluye más personal joven (Millennials), con un 45%, y menos mayores (Boomers) con solo un 3,4%. Relacionado con lo anterior, son, con diferencia, el grupo de individuos que cuenta con una menor experiencia en sus centros de trabajo de la Junta, si bien por el contrario es el grupo que incluye un mayor porcentaje de empleados con experiencia en el sector privado (85,8%). Al igual que el grupo 3, consideran que tienen una alta autonomía en sus puestos de trabajo, participando en un porcentaje bajo en las actividades de innovación del IAAP. De hecho, son el grupo con el segundo porcentaje más bajo de individuos que han participado en Innovanda. No obstante, tienen en su mayoría una percepción elevada de la Junta de Andalucía como una institución innovadora y representan un alto porcentaje de promotores en términos de satisfacción en su puesto de trabajo. Son además el grupo cuyos empleados tienen la mayor probabilidad de no participar en innovaciones en sus centros ni de promoverlas por sí mismos.

## **Clase 5. Personal de mediana edad con experiencia moderada en el sector público y propensos a la innovación pública.**

Se trata del grupo más mayoritario del personal, casi un tercio del total. Este grupo está compuesto muy mayoritariamente por individuos pertenecientes a la generación X (81%). Presentan una experiencia media en la Administración andaluza respecto al resto de grupos, si bien son individuos con una alta probabilidad de experiencia en el sector privado. Son el grupo de empleados con un mayor porcentaje de participación en Innovanda (9,3%). Asimismo, son el grupo de empleados con una mayor probabilidad de participación activa en las innovaciones de su centro y de promover personalmente innovaciones. Sienten en un alto porcentaje que tienen autonomía en su puesto de trabajo y el 70% se consideran muy satisfechos en su puesto de trabajo. También es muy probable que estos individuos consideren a la Junta como una institución muy innovadora.

## **7.2. Análisis de posicionamiento de las tipologías de innovadores públicos**

Una vez identificadas las diferentes tipologías de innovadores públicos es posible realizar un análisis de posicionamiento, mediante un análisis factorial de correspondencias, de dichas tipologías según otras variables consideradas en el cuestionario. Esto nos permitirá identificar de una manera gráfica la proporción de cada segmento de empleados que hay en categorías elaboradas en función de esas otras variables (por ejemplo, la Consejería en la que desempeña su trabajo, la provincia en la que está situado su puesto de trabajo, el tipo de relación laboral o el cuerpo administrativo al que pertenece).

### **7.2.1. Tipología de innovadores por consejería**

La tabla 101 muestra el porcentaje de personas de cada tipología de innovadores para cada una de las Consejerías (porcentaje por filas). La figura 30 muestra en un mapa de dos dimensiones el posicionamiento de los puntos fila (consejerías) y los puntos columna (tipologías de innovadores) de acuerdo a los resultados del análisis factorial de correspondencias llevado a cabo. Este mapa resume en dos dimensiones un porcentaje elevado de toda la información contenida en la tabla (77,6%) y permite sacar conclusiones

visuales, de manera muy intuitiva, sobre qué tipos de personal innovador es más habitual en cada Consejería, simplemente por la cercanía entre el punto fila y el punto columna.

De esta manera, podemos concluir que el segmento 1, compuesto por personal más joven con baja experiencia en el sector público y muy poco propensos a la innovación pública, predomina principalmente en las Consejerías de Empleo, Formación y Trabajo; Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local; y Cultura y Patrimonio.

El segmento 2, personal con alta experiencia en el sector público y propensión media hacia la innovación pública, predomina en Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible; Turismo, Justicia y Administración Local; y Cultura y Patrimonio.

El personal del segmento 3, de mayor edad, con gran experiencia en el sector público y propensos a la innovación pública, están presentes en mayor medida en la Consejería de Salud y Familias y también, en cierta medida, en la de Presidencia, Administración Pública e Interior.

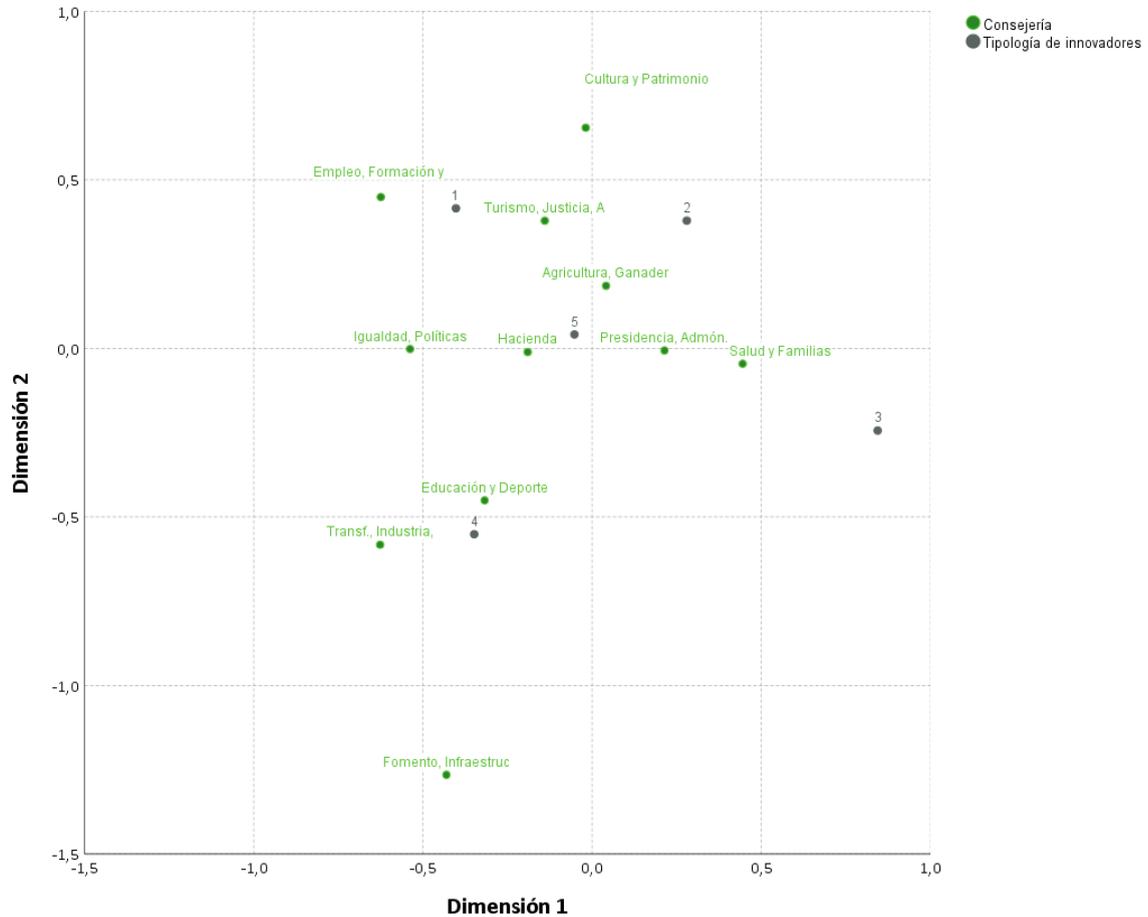
El segmento 4, compuesto de personal con alta experiencia en el sector privado pero poco propenso a la innovación pública, se encuentra en mayor medida en Educación y Deporte y en Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades.

Finalmente, los individuos del grupo 5, los más propensos a la innovación pública, predominan principalmente en la Consejería de Hacienda y Financiación Europea; Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible; y Presidencia, Administración Pública e Interior.

Tabla 101. Tipología de personas innovadoras por Consejería (porcentaje por filas).

Consejería	Tipología de innovadores					Totales
	1	2	3	4	5	
Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible	15,5% (188)	19,8% (240)	11,5% (139)	18,6% (226)	34,6% (420)	100% (1213)
Cultura y Patrimonio Histórico	20,8% (61)	25,6% (75)	9,6% (28)	16,4% (48)	27,6% (81)	100% (293)
Educación y Deporte	14,1% (141)	10,0% (100)	10,5% (105)	26,0% (260)	39,5% (395)	100% (1001)
Empleo, Formación y Trabajo Autónomo	24,8% (200)	15,1% (134)	5,1% (45)	19,4% (172)	35,6% (316)	100% (887)
Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio	12,6% (32)	13,8% (35)	12,3% (31)	43,5% (110)	17,8% (45)	100% (253)
Hacienda y Financiación Europea	20,0% (49)	16,7% (41)	11,8% (29)	23,7% (58)	27,8% (689)	100% (245)
Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación	24,2% (157)	11,2% (739)	9,4% (61)	24,2% (157)	31,1% (202)	100% (650)
Presidencia, Administración Pública e Interior	13,8% (43)	15,4% (48)	15,1% (47)	17,4% (54)	38,3% (119)	100% (311)
Salud y Familias	14,5% (467)	17,3% (555)	19,0% (611)	17,8% (572)	31,4% (1007)	100% (3212)
Transformación Económica [...]	16,4% (24)	11,0% (16)	7,5% (11)	32,2% (47)	32,9% (48)	100% (146)
Turismo [...]	22,9% (117)	19,5% (100)	11,3% (58)	19,1% (98)	27,1% (139)	100% (512)
<b>Totales</b>	<b>1.499</b>	<b>1.417</b>	<b>1.165</b>	<b>1.802</b>	<b>2.840</b>	<b>8.723</b>

Figura 30. Tipología de innovadores por consejería.



### 7.2.2. Tipología de innovadores por provincia

Aplicado el mismo análisis factorial de correspondencias a las provincias podemos concluir que en la provincia de Sevilla predominan principalmente empleados pertenecientes a los segmentos 1 y 2 que corresponden a individuos con una baja y moderada propensión a la innovación pública.

El segmento 4, empleados con alta experiencia en el sector privado pero poco propensos a la innovación pública, predominan especialmente en la provincia de Almería y algo menos en Huelva y Córdoba.

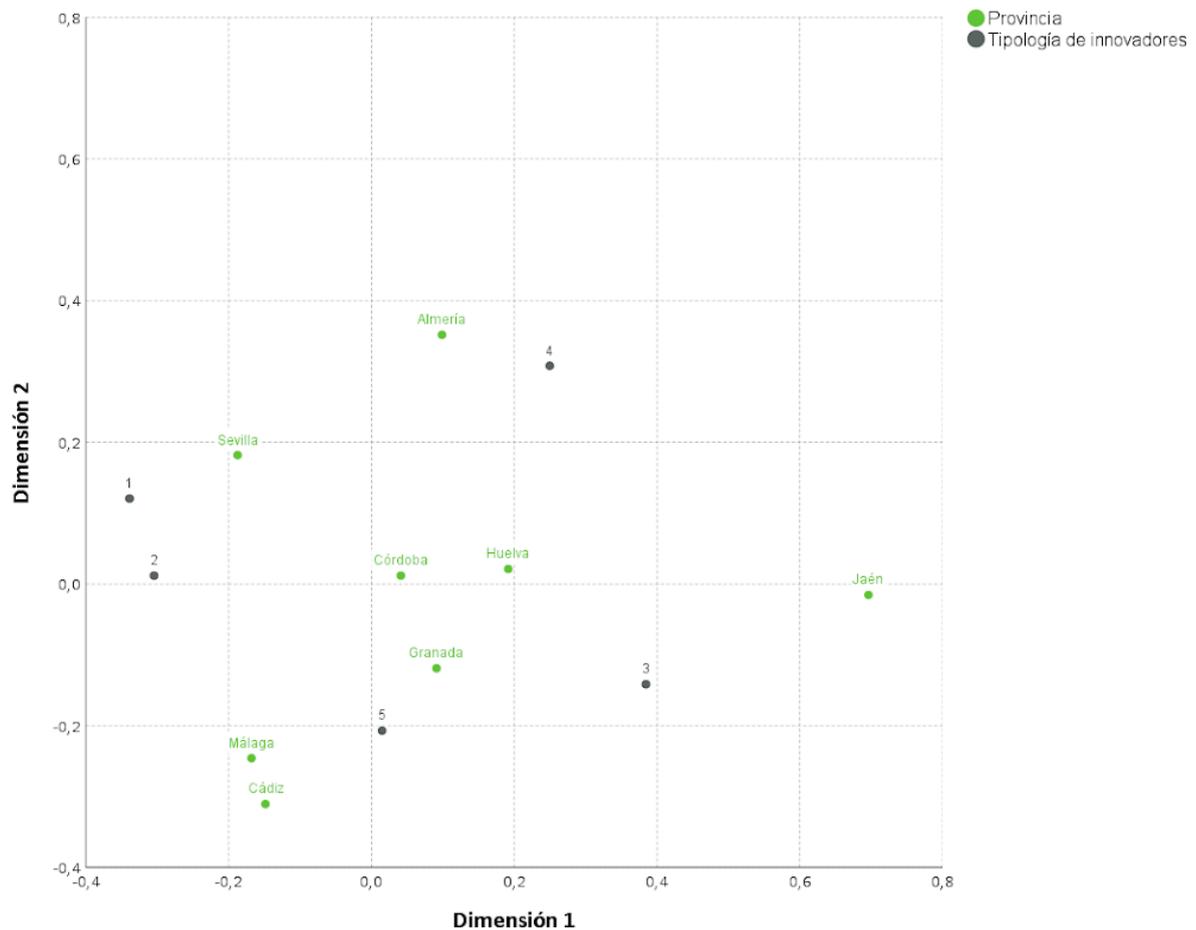
El segmento 3, de mayor edad con gran experiencia en el sector público y propensos a la innovación, no se encuentra claramente asociado a ninguna provincia, teniendo un reparto más o menos homogéneo en todas, aunque menor en Almería y Sevilla.

Finalmente, el segmento 5, que son los más propensos a la innovación pública, se asocia principalmente con los centros de trabajo localizados en las provincias de Granada, Málaga y Cádiz.

Tabla 102. Tipología de innovadores por provincias (% por filas)

Provincias	Tipología de innovadores					Totales
	1	2	3	4	5	
Almería	17,3% (94)	16,2% (88)	13,6% (74)	23,2% (126)	29,7% (161)	543
Cádiz	18,5% (180)	16,0% (156)	13,7% (133)	17,6% (171)	34,3% (334)	974
Córdoba	16,4% (150)	16,5% (151)	13,2% (121)	21,2% (194)	32,8% (300)	916
Granada	16,8% (166)	16,6% (165)	15,6% (155)	19,6% (194)	31,4% (311)	991
Huelva	15,6% (83)	16,2% (86)	14,7% (78)	21,7% (115)	31,8% (169)	531
Jaén	13,3% (110)	12,0% (100)	16,3% (135)	24,5% (203)	34,0% (282)	830
Málaga	16,6% (193)	17,4% (202)	11,9% (138)	18,9% (219)	35,2% (409)	1.161
Sevilla	18,8% (523)	16,9% (469)	11,9% (331)	20,9% (580)	31,5% (874)	2.777
<b>Totales</b>	<b>1.499</b>	<b>1.417</b>	<b>1.165</b>	<b>1.802</b>	<b>2.840</b>	<b>8.723</b>

Figura 31. Tipología de innovadores por provincias



### 7.2.3. Tipología de innovadores por tipo de relación laboral

Siguiendo el mismo enfoque, en este caso se ha cruzado la tipología de innovadores con la relación laboral. De la tabla 103 y de la figura 32 se pueden extraer las siguientes conclusiones.

La figura de funcionario se vincula principalmente con los segmentos 3 y 5, que se corresponden a empleados con alta experiencia en la Administración de la Junta de Andalucía, con propensión hacia la innovación media y alta.

Es el personal laboral fijo y otro personal empleado público fijo el más próximo al segmento 5 que son los más propensos a la innovación en los centros de trabajo.

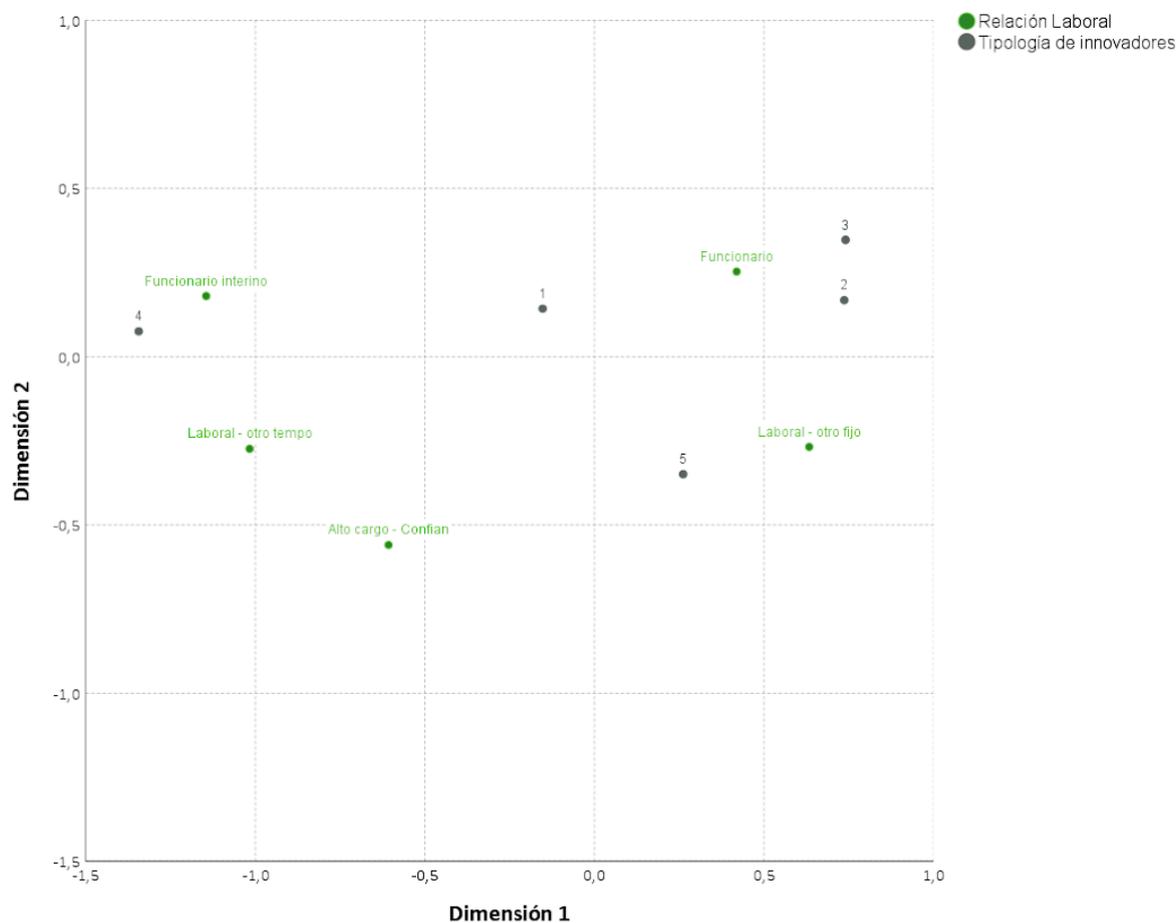
El segmento 4 compuesto por empleados de baja y media edad con alta experiencia en el sector privado y poco propensos a la innovación pública se identifica principalmente con funcionarios interinos y personal laboral temporal.

El segmento 1 no se identifica claramente con ningún tipo de relación laboral, al igual que el personal alto cargo o de confianza. Esto último puede deberse al hecho de que es un colectivo poco representado en la muestra.

Tabla 103. Tipología de innovadores por tipo de relación laboral (porcentaje por filas).

Tipo de relación laboral	Tipología de innovadores					Totales
	1	2	3	4	5	
Funcionario	17,4% (573)	21,9% (722)	18,4% (609)	9,1% (302)	33,2% (1096)	3.302
Funcionario interino	18,7% (271)	3,2% (46)	3,7% (53)	53,5% (775)	21,0% (304)	1.449
Laboral - otro fijo	14,1% (366)	23,2% (602)	18,6% (483)	3,0% (77)	41,1% (1065)	2.593
Laboral - otro temporal	21,6% (280)	3,3% (43)	0,9% (12)	47,5% (616)	26,7% (346)	1.297
Alto cargo - Confianza	11,0% (9)	4,9% (4)	9,8% (8)	39,0% (32)	35,4% (29)	82
Totales	1.499	1.417	1.165	1.802	2.840	8.723

Figura 32. Tipología de innovadores por tipo de relación laboral.



#### 7.2.4. Tipología de innovadores por cuerpo administrativo

Es interesante también conocer cómo se asocia la tipología de personas innovadoras con el cuerpo administrativo al que pertenece el trabajador. Los resultados se muestran en la tabla 104 y en la figura 33.

El segmento 1 compuesto por personal más joven con baja experiencia en la Administración y muy poco propensos a la innovación se asocia principalmente con el grupo C11, A21 y algo menos con A22 y C21.

Los segmentos 2 y 3 que corresponde a empleados con una propensión media-alta a la innovación pública se identifican principalmente con el grupo C12 y A22.

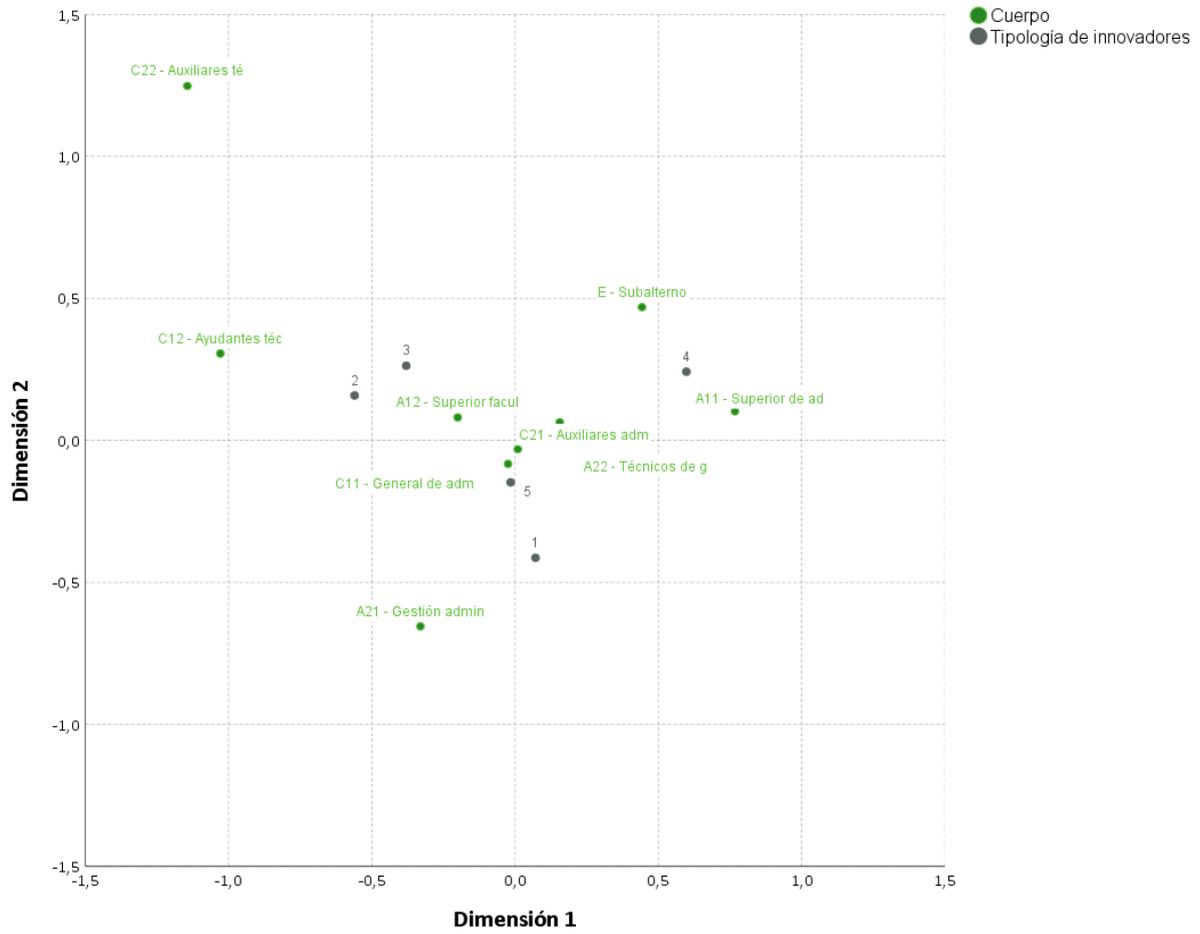
El segmento 4 con muy baja propensión a la innovación y con una alta experiencia en el sector privado se asocia principalmente con los grupos A11 y E.

Finalmente, el segmento 5, que corresponde a los más innovadores, se asocia claramente con los grupos C11, A22, C21 y A12.

Tabla 104. Tipología de innovadores por cuerpo administrativo (% por filas).

Cuerpo administrativo	Tipología de innovadores					Totales
	1	2	3	4	5	
A11 - Superior de administradores	17,7% (122)	10,1% (70)	9,4% (65)	33,8% (233)	29,0% (200)	690
A12 - Superior facultativo	15,6% (220)	18,4% (259)	14,4% (203)	20,3% (285)	31,3% (440)	1407
A21 - Gestión administrativa	21,7% (81)	16,4% (61)	14,2% (53)	14,2% (53)	33,5% (125)	373
A22 - Técnicos de grado medio	18,3% (131)	15,9% (114)	14,0% (100)	22,7% (162)	29,1% (208)	715
C11 - General de administrativos	20,0% (185)	16,5% (153)	14,2% (132)	22,2% (206)	27,1% (251)	927
C12 - Ayudantes técnicos	14,8% (17)	32,2% (37)	14,8% (17)	12,2% (14)	26,1% (30)	115
C21 - Auxiliares administrativos	18,2% (77)	12,8% (54)	15,9% (67)	24,6% (104)	28,4% (120)	422
C22 - Auxiliares técnicos	9,5% (6)	23,8% (15)	31,7% (20)	12,7% (8)	22,2% (14)	63
E - Subalterno	12,8% (5)	12,8% (5)	12,8% (5)	30,8% (12)	30,8% (12)	39
<b>Totales</b>	<b>844</b>	<b>768</b>	<b>662</b>	<b>1.077</b>	<b>1.400</b>	<b>4.751</b>

Figura 33. Tipología de innovadores por cuerpo administrativo.



### 7.3. Segmentación jerárquica de promotores de innovación pública

El cuestionario incluye una cuestión relacionada específicamente con la promoción personal por parte del personal de alguna innovación en el puesto de trabajo. Es interesante profundizar más en el análisis de este aspecto tratando de conocer qué características personales determinan una mayor propensión a promover innovaciones. Para ello se va a utilizar la herramienta de segmentación jerárquica que permite explicar una variable dependiente, en nuestro caso la promoción de innovación, según un conjunto de variables independientes: posición laboral del empleado, puesto de trabajo que ocupa, generación a la que pertenece, experiencia previa en la Junta, nivel de estudios, participación en actividades y cursos de innovación de la Junta o participación en Innovanda.

La figura 34 muestra el árbol de segmentación resultante con un poder explicativo del 67%. El primer nodo representa a toda la muestra en la que el 39,4% de los empleados encuestados manifiestan haber promovido la puesta en marcha de innovaciones en su puesto de trabajo, frente al 60,6% que no lo han hecho. Este primer nodo se divide en tres grandes segmentos de acuerdo con la variable “Posición laboral del encuestado” que es la variable dependiente más explicativa del comportamiento de innovación. El personal base presenta un porcentaje de innovación por debajo de la media de la muestra (33%), mientras que tanto el personal directivo (69,8%) como los mandos intermedios (54,4%) poseen porcentajes de innovación superiores a la media. Entre el personal directivo se observan diferencias según la generación a la que pertenecen. Así, son los directivos de mayor edad pertenecientes a la generación de los Boomers los que tienen un porcentaje más alto de innovación en su puesto de trabajo con el 79,6%, frente al 65,8% del resto de generaciones más jóvenes (Generación X y Millennials). En este último grupo, a su vez se observan diferencias según el nivel de estudios, siendo los más propensos a generar innovaciones los que tienen estudios de posgrado o FP (72,2%) frente a los graduados (60,5%).

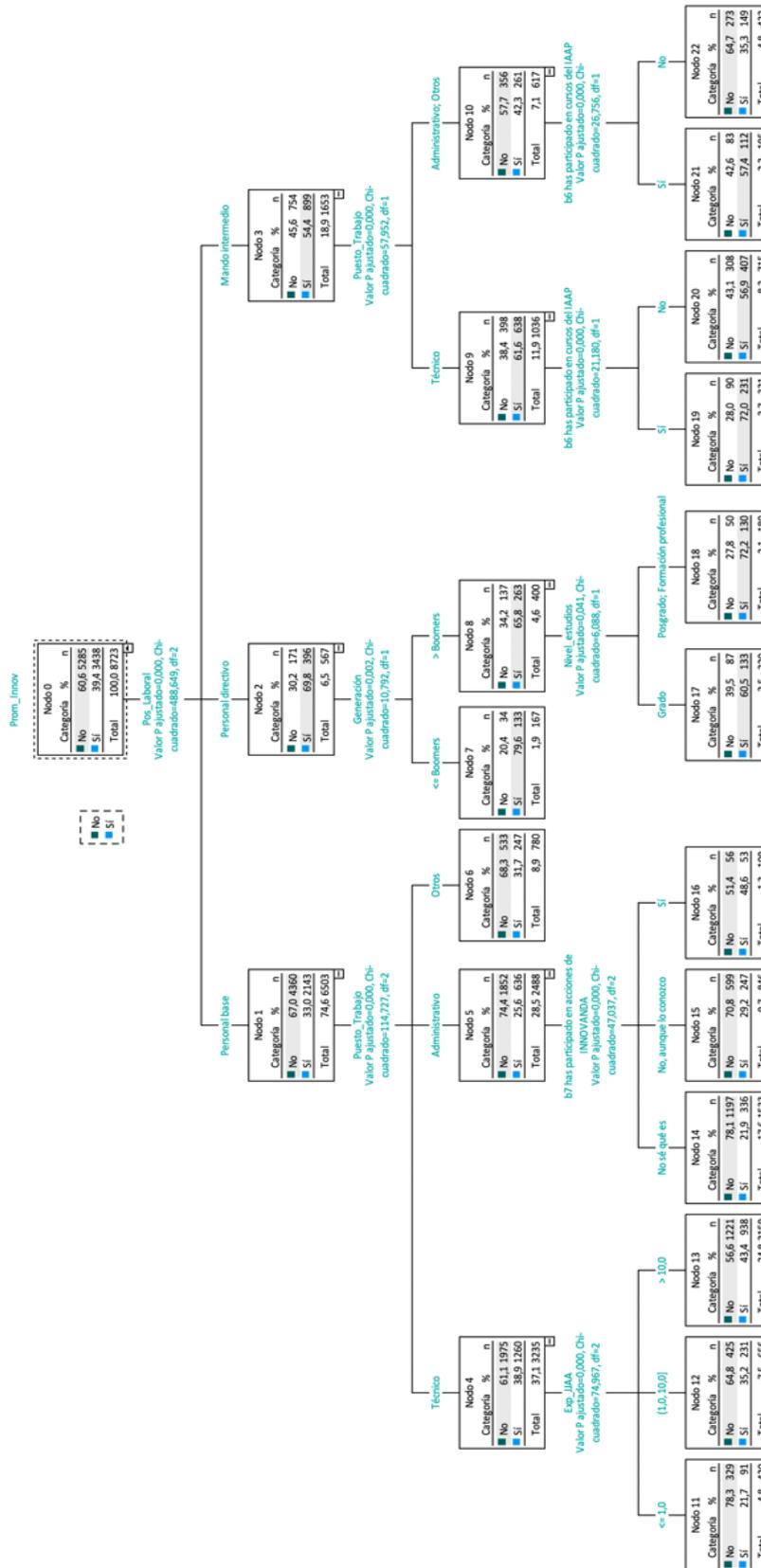
En el segmento de mandos intermedios, se observan también diferencias en función al tipo de puesto de trabajo que desempeñan. Así, los técnicos son los que tienen un porcentaje más elevado de innovación (61,6%) frente al resto, administrativos y otros (42,3%). Asimismo, se observa que el hecho de haber participado previamente en cursos y actividades de innovación organizados por el IAAP aumenta significativamente el porcentaje de empleados que posteriormente innovan en sus centros. Otros resultados que se pueden extraer del árbol de segmentación es que, a mayor experiencia en la Junta, mayor es el porcentaje de individuos que promueven innovaciones, especialmente en el caso de los

técnicos. Asimismo, haber participado en Innovanda también incrementa de manera significativa el porcentaje de innovadores, especialmente entre los administrativos.

A modo de resumen, los segmentos que se caracterizan por tener un alto porcentaje de promotores de innovaciones en sus centros de trabajo son:

- Personal directivo boomers: 79,6%.
- Personal directivo pertenecientes a la generación X y Millennials con nivel de estudios de posgrado y formación profesional: 72,2%.
- Mandos intermedios, técnicos que han participado en cursos y actividades de innovación del IAAP: 72%.
- Personal directivo pertenecientes a la generación X y Millennials con nivel de estudios de grado: 60,5%.

Figura 34. Segmentación jerárquica de promotores de innovación pública.



# 8. El impacto de la pandemia en la innovación pública





## 8. El impacto de la pandemia en la innovación pública

En este apartado recogemos las opiniones de las personas encuestadas sobre la influencia e impacto en la innovación de la pandemia de Covid-19. En este sentido, hay una opinión muy favorable (5,31 en una escala de 1 a 7) sobre la capacidad de innovación de la Junta como aspecto clave para aprovechar los fondos de recuperación para el progreso de Andalucía. El personal de la Junta también considera que la introducción de innovaciones en el sector público ha cambiado positivamente durante la pandemia (4,5). El resto de cuestiones se sitúan en el 4,3: incremento de las innovaciones en el centro directivo, continuidad de las innovaciones una vez pase la pandemia, y cambio en la orientación institucional a la introducción de innovaciones en el sector público.

Tabla 105. Percepción del impacto de la pandemia en la innovación en la Junta de Andalucía.

	Media	Desviación típica
La pandemia ha supuesto un incremento en las innovaciones que se desarrollaban en mi centro directivo	4,26	2,01
Las innovaciones desarrolladas durante la pandemia van a continuar una vez pase la situación de emergencia	4,25	1,96
Mi actitud personal sobre la introducción de innovaciones en el sector público ha cambiado positivamente durante la pandemia	4,47	1,90
La orientación institucional a la introducción de innovaciones en el sector público ha cambiado positivamente durante la pandemia	4,30	1,88
La capacidad de innovación de la Junta es clave para aprovechar los fondos de recuperación para el progreso de Andalucía	5,31	1,80

De entre las diversas variables que hemos empleado a lo largo del informe como referentes para establecer diferencias, de nuevo la autonomía percibida en el centro directivo por parte del personal es clave para explicar diferencias en las valoraciones. En términos generales, la valoración supera el 4,5 cuando el personal percibe autonomía en su centro directivo para emprender, participar o promover proyectos e iniciativas innovadoras, no superando el 3,5 cuando este personal no percibe esta autonomía, tal y como se muestra en la tabla 106.

Tabla 106. Opinión sobre el impacto de la pandemia en la innovación en función de la autonomía percibida en su centro de trabajo.

	Autonomía	N	Media	Desviación típica
La pandemia ha supuesto un incremento en las innovaciones que se desarrollaban en mi centro directivo***	Baja	1.699	3,37	2,06
	Alta	5.795	4,58	1,93
Las innovaciones desarrolladas durante la pandemia van a continuar una vez pase la situación de emergencia***	Baja	1.699	3,30	2,01
	Alta	5.795	4,60	1,87
Mi actitud personal sobre la introducción de innovaciones en el sector público ha cambiado positivamente durante la pandemia***	Baja	1.699	3,63	1,98
	Alta	5.795	4,78	1,80
La orientación institucional a la introducción de innovaciones en el sector público ha cambiado positivamente durante la pandemia***	Baja	1.699	3,37	1,91
	Alta	5.795	4,64	1,78
La capacidad de innovación de la Junta es clave para aprovechar los fondos de recuperación para el progreso de Andalucía***	Baja	1.699	4,80	2,16
	Alta	5.795	5,52	1,63
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

Si examinamos los datos en función del sexo y de la edad, se constatan diferencias estadísticamente significativas pero muy reducidas hasta el punto de no ser relevantes para una lectura comprensiva de los datos. En relación a las generaciones cabe señalar que en todas las preguntas los Millennials, la generación más joven presenta valoraciones ligeramente más altas que las otras generaciones, siendo los Boomers los menos positivos.

La posición laboral de la persona encuestada influye en la percepción de las cuestiones de este apartado. El personal directivo tiene una percepción más positiva del impacto en la innovación debido a la pandemia en comparación con los mandos intermedios y, especialmente, con el personal de base. Especialmente acusadas son las diferencias en la percepción sobre el incremento de innovaciones (5,14 frente a 4,16), la continuidad de dichas innovaciones (5,27 frente a 4,10) o el cambio de orientación institucional (5,05 frente a 4,20).

Tabla 112. Opinión sobre el impacto de la pandemia en la innovación en función de la posición laboral.

	Posición laboral	N	Media	Desviación típica
La pandemia ha supuesto un incremento en las innovaciones que se desarrollaban en mi centro directivo***	Personal directivo	567	5,14	1,86
	Mando intermedio	1.653	4,39	1,98
	Personal base	6.503	4,16	2,02
Las innovaciones desarrolladas durante la pandemia van a continuar una vez pase la situación de emergencia***	Personal directivo	567	5,27	1,77
	Mando intermedio	1.653	4,48	1,94
	Personal base	6.503	4,10	1,95
Mi actitud personal sobre la introducción de innovaciones en el sector público ha cambiado positivamente durante la pandemia***	Personal directivo	567	4,99	1,79
	Mando intermedio	1.653	4,54	1,86
	Personal base	6.503	4,41	1,91
La orientación institucional a la introducción de innovaciones en	Personal directivo	567	5,05	1,75

el sector público ha cambiado positivamente durante la pandemia***	Mando intermedio	1.653	4,43	1,82
	Personal base	6.503	4,20	1,89
La capacidad de innovación de la Junta es clave para aprovechar los fondos de recuperación para el progreso de Andalucía***	Personal directivo	567	5,96	1,44
	Mando intermedio	1.653	5,50	1,67
	Personal base	6.503	5,21	1,84
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

Si analizamos los datos teniendo en cuenta si el personal ha participado o no en actividades de innovación organizadas por el IAAP (Tabla 107), la opinión es claramente más positiva (superando el 4,5 sobre 7) cuando sí se ha producido dicha participación. Si bien las diferencias frente a los que no no son muy acusadas, se mantiene una tendencia clara, evidenciada anteriormente, a que cuanto más cercanía al ecosistema de innovación pública de la Junta de Andalucía, mejores son las percepciones existentes sobre dichas capacidades.

Tabla 107. Opinión sobre el impacto de la pandemia en la innovación en función de la participación en actividades de innovación del IAAP.

	Participación en actividades de innovación del IAAP	N	Media	Desviación típica
La pandemia ha supuesto un incremento en las innovaciones que se desarrollaban en mi centro directivo***	No	6.019	4,17	2,01
	Sí	2.704	4,47	2,00
Las innovaciones desarrolladas durante la pandemia van a continuar una vez pase la situación de emergencia***	No	6.019	4,16	1,97
	Sí	2.704	4,46	1,95
Mi actitud personal sobre la introducción	No	6.019	4,39	1,90

de innovaciones en el sector público ha cambiado positivamente durante la pandemia***	Sí	2.704	4,67	1,88
La orientación institucional a la introducción de innovaciones en el sector público ha cambiado positivamente durante la pandemia***	No	6.019	4,21	1,88
	Sí	2.704	4,49	1,87
La capacidad de innovación de la Junta es clave para aprovechar los fondos de recuperación para el progreso de Andalucía***	No	6.019	5,25	1,81
	Sí	2.704	5,45	1,75
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

De igual forma ocurre en relación con la participación en Innovanda (tabla 108), el personal que ha participado en Innovanda o que simplemente la conoce también cuenta con una mejor opinión frente a los no saben qué es. El personal que ha participado en Innovanda considera de forma más positiva la capacidad de innovación de la Junta como aspecto clave para aprovechar los fondos de recuperación para el progreso de Andalucía (sí 5,6 frente a no 5,2).

Tabla 108. Opinión sobre el impacto de la pandemia en la innovación en función de la participación en Innovanda.

	Participación en Innovanda	N	Media	Desviación típica
La pandemia ha supuesto un incremento en las innovaciones que se desarrollaban en mi centro directivo**	No sé qué es	5.148	4,16	2,01
	No, aunque lo conozco	3.033	4,39	2,00
	Sí	542	4,54	2,04

Las innovaciones desarrolladas durante la pandemia van a continuar una vez pase la situación de emergencia***	No sé qué es	5.148	4,14	1,96
	No, aunque lo conozco	3.033	4,4	1,96
	Sí	542	4,48	2,01
Mi actitud personal sobre la introducción de innovaciones en el sector público ha cambiado positivamente durante la pandemia***	No sé qué es	5.148	4,35	1,90
	No, aunque lo conozco	3.033	4,64	1,88
	Sí	542	4,73	1,92
La orientación institucional a la introducción de innovaciones en el sector público ha cambiado positivamente durante la pandemia***	No sé qué es	5.148	4,16	1,88
	No, aunque lo conozco	3.033	4,51	1,85
	Sí	542	4,5	1,94
La capacidad de innovación de la Junta es clave para aprovechar los fondos de recuperación para el progreso de Andalucía***	No sé qué es	5.148	5,2	1,84
	No, aunque lo conozco	3.033	5,47	1,72
	Sí	542	5,57	1,71
***p<0,001; **p<0,05; *p<0,1				

# 9. Propuestas para la mejora de la innovación pública en la Junta





## 9. Propuestas del personal para la mejora de la innovación pública en la Junta

En este apartado recogemos lo más significativo de las aportaciones de más de 4.000 personas que han dejado sus propuestas sobre cómo mejorar la innovación pública en la Junta de Andalucía. Tras realizar un análisis de las mismas se han identificado una serie de grandes temáticas sobre las que giran la mayor parte de sugerencias. Estos grandes bloques se refieren a: financiación, formación, recursos humanos, comunicación y colaboración, organización y tecnología. Las examinamos en los siguientes apartados.

### 9.1. Propuestas sobre financiación

Son frecuentes las demandas de una mayor financiación para fomentar la innovación en la Administración pública. También las llamadas a que estos mayores recursos financieros se liguen a un modelo de colaboración público-privada. Así, uno de los participantes apunta la siguiente batería de acciones:

- “1. Más fondos públicos para el apoyo a la innovación que permitan incrementar el montante de proyectos a financiar y la cuantía por proyecto.*
- 2. Facilitar la intensificación singular (con financiación privada) no necesariamente vinculada a un proyecto competitivo activo: reducción de los requisitos-embudo para fomentar el incremento de proyectos activos.*
- 3. Facilitar la transferencia de fondos privados a los proyectos/equipos innovadores”.*



Se propone una mayor financiación para el personal investigador con el fin de mejorar la innovación, lo cual enlaza con las propuestas que reclaman un reforzamiento de la colaboración con las universidades y centros de investigación, o el aprovechamiento de la innovación que estas generan en las diversas áreas de conocimiento.

En la misma línea se propone la creación de becas y premios que apoyen a los proyectos innovadores y los promuevan, así como un incremento en las inversiones en I+D+i. Varias personas concluyen que este incremento del gasto debe ir en relación con los incentivos para innovar. Las propuestas relativas a incentivos las trataremos en profundidad en el bloque dedicado a recursos humanos.

Es recurrente la demanda de una mayor inversión en recursos materiales y humanos. Una de las personas que propone esta idea indica literalmente: *“La innovación se debe prospectar, evaluar y acuñar; para ello hay que invertir”*. Por otro lado, también hay propuestas que ponen el acento en propiciar un mayor ahorro de recursos gracias a la innovación. Una persona del sector sanitario apunta:

*“En el ámbito sanitario hay mucha tecnología para incorporar que reduciría gastos de recursos varios. Por ejemplo, la firma digital de consentimientos, envío digital de informes notificaciones, reducción de gasto imprenta, folios toner, sobres, correo postal”*.

Esto apunta en la línea que una estrategia de reestructuración del gasto puede tener para incrementar las innovaciones mejorando procesos que resultan ineficientes.

## 9.2. Propuestas sobre formación

El fomento de la innovación se liga estrechamente a la formación, en todos los niveles, desde el personal de base hasta el personal directivo, pasando incluso por la formación de la propia ciudadanía para participar en acciones de innovación con la Administración pública.



En relación al personal directivo se reclama una formación que les capacite para liderar la innovación y para ser receptivos ante las novedades que plantea el resto de su equipo de trabajo. Se demanda más escucha y, con ello, espacios para el encuentro y para compartir ideas.

En cuanto al personal de base, demanda una mayor formación dentro de su jornada laboral, así como una mejor escucha y puesta en valor de sus ideas. La capacitación en tecnologías es una demanda muy repetida. Entre las personas que reclaman más formación para la mejora de la innovación se hace referencia al IAAP y a la comunidad Innovanda. Una persona encuestada señala:

*“Que el grupo de Innovanda haga reuniones o jornadas presenciales en los diferentes centros directivos explicando la existencia del grupo, cómo se puede participar en él y que existe la InnoGuía como ayuda y guía en la innovación”.*

En este sentido, varias personas reclaman que toda la Junta de Andalucía tenga acceso a formaciones por parte del IAAP.

La formación que se demanda es continua a lo largo de la vida y, en algunos casos, de naturaleza obligatoria. Se pone de relieve la motivación o incentivos para realizar estas formaciones, subrayando la importancia del reconocimiento que se otorga por parte de la Junta de Andalucía. En este sentido una persona apunta:

*“Valorar formación en tecnologías innovadoras. Por ejemplo, tengo certificaciones en Prince2, Scrum, Java Profesional, ITILv3 e ITILv4... Todas tienen un reconocimiento a nivel mundial, en cambio ninguna me cuenta puntos para el concurso de méritos. Este hecho desmotiva para seguir sacando nuevas certificaciones. En mi opinión este tipo de certificaciones requiere de un mayor esfuerzo de estudio y compromiso y considero que es donde más se aprende para gestionar mejor los proyectos innovadores”.*

La falta de incentivos puede desmotivar a aquellas personas con intereses de formación a lo largo de su vida profesional.

Por último, se apunta que, para que la innovación tenga sentido, es necesario formar a la ciudadanía en el aprovechamiento de las innovaciones que se implementan, en especial, mediante la capacitación en tecnologías, haciendo un especial hincapié en colectivos vulnerables y en las diversas formas que puede adoptar la brecha digital. En este sentido, una persona afirma:

*“Es necesario realizar campañas de formación para la ciudadanía. No sirve de nada innovar en los procedimientos si los ciudadanos no saben usarlos”.*

Que la innovación genere dudas o excluya a los potenciales usuarios es una de las frustraciones del personal de la Junta implicado en proyectos de este tipo. En algunos casos, estas preocupaciones se derivan por ejemplo de la falta de adaptación de determinados sectores de la población a hacer uso de sistemas digitales, tales como solicitar citas de forma telemática, en especial tras la Covid-19.

Otra propuesta reseñable es la creación de un programa de mentoría que guíe, supervise y encauce la innovación, liderado por personal con experiencia y formación en esta materia.

### 9.3. Propuestas sobre recursos humanos

Otro bloque de propuestas se refiere de forma general a los recursos humanos, con demandas que se centran en solicitar un aumento en el personal de la Junta y en dotarlo de mayor autonomía, más tiempo y más incentivos para la innovación.

*“Favorecer que haya tiempo específicamente dirigido a la innovación”,* reclama una persona. Para ello es preciso liberar de tareas al personal de base e intermedio. Se reclama una mayor automatización de los procesos y una menor burocratización.

Existe un consenso en la necesidad de dotar de autonomía a los profesionales con el fin de que puedan innovar, algo que se evidencia con los datos desgranados en los apartados anteriores en los que justamente se preguntaba al personal de la Junta por esta cuestión. Así, el empoderamiento del personal se relaciona con una mayor autonomía técnica, con la disminución de la carga burocrática de procedimientos, y con un incremento de capacidad para tomar decisiones.



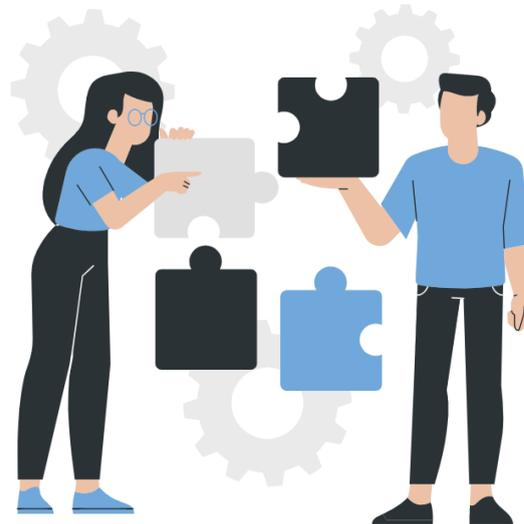
Algunas personas apuntan a que la Administración es tan rígida que impide cambios en su funcionamiento, siendo preciso, por el contrario, adoptar enfoques aplicados al sector privado donde se procure aprovechar el conocimiento y las aptitudes de todos los niveles de la organización.

En cuanto a la motivación e incentivos, muchas personas proponen que estos no sean sólo de carácter económico, sino, sobre todo, que contribuyan a la promoción interna, con una puntuación específica y bien valorada en el baremo de oposiciones/concurso de traslados.

## 9.4. Propuestas sobre comunicación y colaboración

Un buen número de propuestas hacen referencia a la mejora de la comunicación externa, principalmente orientada hacia la ciudadanía, e interna, entre los propios centros directivos de la Junta de Andalucía. Un encuestado por ejemplo indica:

*“Llegando a más personal mediante píldoras informativas en las redes sociales y píldoras formativas breves. Ir creando la necesidad en el personal funcionario e interino. Líderes que estén participando en proyectos de innovación en las Delegaciones, en contacto estrecho con los demás líderes de otras delegaciones o servicios centrales (estrategias comunes e implicación)”.*



De manera externa, se resalta la importancia de una mayor comunicación con las personas usuarias a través de nuevos canales:

*“Mayor cobertura de servicios en horario de tarde al ciudadano andaluz. Ofrecer una app tipo videollamada y corporativa como alternativa real a apps de terceros como Telegram o Whatsapp. Todos estos servicios deben estar en una app para facilitar todo al ciudadano”.*

Otra parte importante de los que proponen la comunicación como mejora hablan de la divulgación de acciones que ya se llevan a cabo, tanto por redes como en foros, seminarios, etc.

Entre los apartados a destacar se encuentra el compartir buenas prácticas o mejorar la participación. En esta línea se subraya la puesta en práctica de consultas participativas al personal de la Junta de Andalucía para obtener nuevas ideas innovadoras o la realización de foros participativos y bancos de buenas prácticas. Se pide una mayor colaboración con el sector privado o la implementación de prácticas innovadoras que se llevan a cabo en este sector.

Con respecto a estas colaboraciones también se destaca el fomento de la investigación así como una mayor colaboración Universidad - Administración. En este sentido, una persona sugiere:

*“Mejorando la relación Universidad-Empresa-Junta de Andalucía mediante cauces simplificados de gestión de proyectos conjuntos y mejora de la financiación de estos proyectos”.*

De hecho, hay personas que nos dan ejemplos concretos en este sentido: *“La implementación del Certification Happiness Management que desarrolla la Universidad de Cádiz”*. Se trata de un proyecto que aborda la formación del personal público y combina los últimos resultados científicos de la neurociencia y la psicología positiva con modernas prácticas de liderazgo. Con esta propuesta podemos poner el foco en aprovechar los avances innovadores y el conocimiento académico que se produce desde las universidades andaluzas y otros centros de investigación.

## 9.5. Propuestas sobre la organización

Con respecto a las formas de organización, las propuestas son múltiples y variadas. Entre las más repetidas: eliminar duplicidades, simplificar la burocracia o establecer nuevas metodologías como *benchmarking*, redes de innovación, *networking* o sistemas de mentorización. En este sentido una persona afirma:

*“Fomentar la coordinación entre consejerías y otras Administraciones respecto a la información disponible, para optimizar los tiempos y la respuesta a la ciudadanía, así como poder eliminar trámites burocráticos al usuario (no pedirle que vaya a por papeles que la administración ya dispone, pero en otro departamento/consejería/administración distinta)”.*

Desde la organización se pone en relieve el trabajo en equipo, la escucha de las necesidades del personal de base y la designación de líderes capacitados y con experiencia

en innovación. En este sentido, varias personas apuntan a un cambio estructural con una batería de propuestas:

1. *“Organización del trabajo mediante equipos multidisciplinares por proyectos, no por servicios dedicados.*
2. *Eliminación de jerarquías de tantos niveles, aplanar la pirámide de dependencia.*
3. *Eliminación de puestos fijos, fomento del teletrabajo y puestos móviles/rotacionales según necesidad existiendo puestos dedicados sólo a innovar”.*



Por otro lado, también se señala la necesidad de crear espacios de encuentro para la co-creación, donde la ciudadanía pueda participar de los cambios y la innovación.

Si hablamos de aspectos organizativos, uno de los que más se destaca es la resistencia al cambio, advirtiendo sobre la necesidad de un cambio en la cultura organizacional. Algunas personas comentan:

*“La innovación comienza por una formación y difusión de cultura de innovación, puesta en marcha de programas y proyectos con reconocimiento a los profesionales innovadores, a veces es frustrante la desmotivación que se percibe ante la puesta en marcha de un proyecto, sería muy positivo un programa de mentorización para innovadores”.*

Vemos de manera recurrente, al igual que en el bloque dedicado a la formación, cómo se reclaman más programas de mentoría. La importancia de un cambio en la cultura de la organización, que se pone de manifiesto en diversas propuestas, debe ir hacia una mayor aceptación del cambio y la asunción de riesgos:

*“Mejorando la cultura de aceptación de la novedad. Es frecuente que, cuando las personas de otros centros intentan implementar lo que en otros centros funciona y a nosotros nos falta, se encuentren con un muro y gran resistencia del personal que le rodea. Básicamente se intenta anular a esas personas con capacidad e iniciativa. Es*

*vital que los directivos conozcan esas situaciones y protejan a los innovadores. Además de impulsar una cultura de la innovación”.*

Se señala que esta transformación cultural tiene que venir acompañada de la mitigación del miedo al fracaso, es decir, hay que ser capaces de generar modelos de gestión que permitan cierto grado de experimentación.

Se apunta la idea de crear unidades de innovación en los diferentes centros directivos, de manera similar a las unidades de igualdad o de transparencia ya existentes. No solo a nivel de Consejerías, sino de delegaciones provinciales/territoriales, agencias y otros centros directivos. Todo ello bajo el auspicio y dirección de la consejería con competencias en la materia.

Se subraya la necesidad de una mayor coordinación interdepartamental. Así, una persona propone:

*“Establecer bases de datos relacionales basadas en el NIF/CIF del ciudadano/ empresa jurídica, que incluya toda la información del mismo, parecido a la carpeta ciudadana, pero hecho desde el punto de vista de la Administración, de manera que si se consulta un nif, puedo ver el historial completo de ese ciudadano respecto a la Junta de Andalucía evitando que el ciudadano notifique a que Administración/Servicio ha elevado tal o cual documento”.*

También se apuesta por fomentar esta comunicación a través de mesas de trabajo interadministrativas.

Otra propuesta apunta a la creación de Observatorios de Innovación que permitan detectar de forma ágil los avances que se dan en investigación, en otros organismos o en el desarrollo empresarial e incorporar aquellos que sean de interés para la Junta de Andalucía.

## 9.6. Propuestas sobre tecnología

Existe cierto consenso acerca de que la pandemia ha supuesto un auge para la innovación, en especial, en innovaciones tecnológicas; sin embargo, existe la preocupación de que no perduren en el tiempo. Las mejoras tecnológicas ofrecen un gran respaldo, apareciendo en la mayoría de propuestas de manera directa o transversal. Por ejemplo, se apuesta por un incremento en la formación en nuevas tecnologías o la redistribución de la carga de trabajo a través de la automatización de procesos.



Una propuesta recurrente es la del establecimiento del teletrabajo como alternativa de forma permanente. Al margen, algunas personas han dejado propuestas concretas entre las que destacan:

- El aprovechamiento de la Agencia Digital de Andalucía, como Organismo al que compete el impulso de acciones para la innovación tecnológica en Andalucía, para analizar las necesidades de los centros directivos y colaborar en el diseño de los desarrollos para lograr una interoperabilidad total entre Administraciones.
- La implantación definitiva de la plataforma SINTAGMA en el Cuerpo de Agentes de Medio Ambiente. Se trata de un proyecto innovador que se desarrolló hace varios años pero que, definitivamente, se dejó aparcado cuando ya estaba en fase de prueba. Este proyecto implicaba la digitalización integral del trabajo de los Agentes de Medio Ambiente.

- Una mayor digitalización de los procesos judiciales, tomando el ejemplo del Servicio Andaluz de Salud (SAS) como referencia que trasladar al resto de la Administración.
- El establecimiento de la figura de un experto/a para la transformación digital en los centros educativos. Algunos educadores subrayan que, por el momento, esta labor la desarrolla un docente con una reducción de tres horas, lo que sería insuficiente para desempeñar su labor con éxito.
- La inversión en un mejor software y hardware, en especial mejorando el sistema ofimático y actualizando los equipos obsoletos.
- La automatización de procesos que permita liberar tiempo y recursos.

Finalmente, una parte importante de las personas que han respondido a esta parte del cuestionario señala que la encuesta les parece un avance significativo: *“Debo felicitarles, porque por primera vez en 10 años, me han ofrecido formación para desempeñar mejor mi trabajo y también porque este cuestionario supone un cambio, creo que en la dirección correcta”*, y otros tantos señalan que las encuestas pueden ser un buen medio para medir qué innovaciones necesita la ciudadanía y los usuarios de los servicios públicos.



# 10. Principales recomendaciones





## 10. Principales recomendaciones

El presente informe es el resultado de la encuesta más ambiciosa realizada hasta el momento para examinar el estado de la innovación pública en la Junta de Andalucía: un total de 8.723 personas han respondido al cuestionario, proporcionando nuevas evidencias que han permitido confirmar ideas ya existentes así como dibujar nuevas líneas no contempladas previamente. Los datos y su análisis nos invitan a sentar los cimientos para el desarrollo en el tiempo de un Barómetro de Innovación Pública consistente que sirva para medir la evolución de la Junta de Andalucía en el desempeño de una de las principales misiones de la gestión pública en nuestro tiempo: ser capaces de innovar en la gestión para ofrecer unos servicios mejores, más eficaces y más eficientes.

Sin lugar a dudas, la lectura de las páginas previas ayudará a suscitar preguntas y a arrojar conclusiones de muy diverso tipo, no siempre coincidentes. La generación de un sano debate sobre la innovación pública es uno de los objetivos que nos proponemos: concienciar de la importancia de la innovación como instrumento para mejorar los servicios que proporcionamos a la ciudadanía.

A continuación proponemos un conjunto de recomendaciones sustentadas en las evidencias expuestas y en nuestra interpretación de los datos.

### **Promover una narrativa coherente y consistente sobre innovación pública en la Junta de Andalucía**

Las percepciones del personal acerca de la Junta de Andalucía como administración innovadora son relativamente negativas. Es posible que las percepciones de la ciudadanía en general no difieran en exceso de las que expresa su personal. Ello reclama construir una narrativa de una Junta de Andalucía innovadora capaz de asumir riesgos y experimentar con el fin de mejorar la gestión. Así se podrá mejorar la opinión de la ciudadanía hacia lo público,



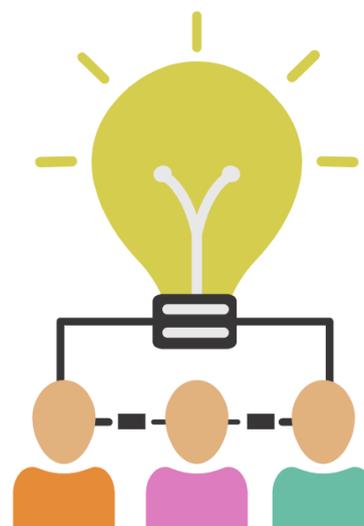
alimentando al mismo tiempo sus demandas de innovación y elevando el nivel de exigencia hacia la Administración en este sentido.

La construcción de esta narrativa no debe ser un acto de propaganda sino que ha de responder a un ejercicio de transparencia de las acciones políticas puestas en marcha para fortalecer el ecosistema de innovación pública de la Junta, tal y como se expone a continuación.

Las condiciones para hacerlo invitan al optimismo, particularmente si atendemos a las autopercepciones del personal vinculadas a la innovación, todas ellas con valoraciones positivas. Entre los diversos ítems, por ejemplo, destaca la predisposición al trabajo con las personas usuarias de los servicios lo cual es un aliciente para trabajar hacia modelos de innovación abierta basados en la colaboración con los usuarios finales. Existe también una valoración alta sobre la capacidad de trabajar con tecnologías y de emplear datos para el desarrollo de innovaciones, cuestiones clave en el panorama de gestión actual.

## **Potenciar el ecosistema de innovación pública en la Junta de Andalucía**

Los datos muestran que las percepciones sobre la innovación y sus condiciones examinadas en los diversos niveles de análisis (Junta de Andalucía en su conjunto, centros directivos, individuos) mejoran en función de si las personas han participado en actividades de innovación del IAAP o si han participado en la comunidad Innovanda, incluso en este con el simple conocimiento de la existencia de la comunidad. Esto es indicativo de la importancia de los ecosistemas de innovación en la Administración pública, entornos que permiten integrar a los diversos actores involucrados en la innovación de modo que se puedan generar sinergias, intercambiar experiencias, realizar formación, identificar buenas prácticas, compartir metodologías, etc. Es por ello que potenciar el ecosistema de innovación de la Junta de Andalucía puede proporcionar resultados muy positivos en las diversas consejerías y centros directivos.



Las medidas que se pueden adoptar son de muy diverso signo, desde el establecimiento de un sistema de incentivos para el personal hasta la creación de redes y espacios para transferir experiencias de innovación, pasando por el diseño de programas formativos para todo el personal directivo de la Junta.

El principal activo del que dispone la Junta es la labor que realiza el IAAP, con una contrastada experiencia en este ámbito, así como la propia comunidad Innovanda, formada por personal de la Junta que, de forma voluntaria, se compromete con actividades de innovación. El trabajo en red a través de estas iniciativas puede potenciarse con unidades en las diversas consejerías o entidades autónomas. Más allá de la propia institución, la Junta de Andalucía podría liderar políticas de innovación pública convirtiéndose en referente para otras autonomías, a nivel estatal y en el contexto internacional.

El objetivo debería ser que el mayor número de personas pudiera entrar en contacto con proyectos innovadores en sus centros directivos, en sus consejerías. Los datos nos muestran que el mero hecho de que se hayan realizado proyectos de innovación aunque no se haya participado en ellos, mejora las percepciones sobre innovación de las personas encuestadas. Más aún, facilitando las condiciones para innovar en el puesto de trabajo, podemos convertir la innovación en un hábito, en una forma de afrontar la función pública, siempre atentos a la mejora continua y abiertos a la experimentación y a la asunción de riesgos.

## **Promover una mayor innovación abierta**

Potenciar un ecosistema de innovación pública debe hacerse sobre la base de un concepto de innovación abierta que permita integrar en los diversos procesos a todos los potenciales agentes interesados en los mismos, de forma particular, a los usuarios finales de los servicios.

Por un lado, ya se desarrolla ampliamente la colaboración con otros centros directivos de la Junta de Andalucía y con las empresas en tanto que proveedoras de servicios; sin embargo, por otro lado, aún hay un amplio camino que



recorrer en cuanto a la integración en los procesos de la ciudadanía o de universidades y centros de investigación (a ellos nos referiremos a continuación). Dentro de un modelo de innovación abierta, la participación con otros actores en convocatorias de proyectos, tanto nacionales como europeas, permite abrir la Administración a modelos de innovación colaborativos. Con el fin de aprovechar este tipo de oportunidades es conveniente proporcionar flexibilidad al personal para disponer de horas en la preparación de solicitudes y en su ejecución, así como contar con marcos de contratación adecuados para aprovechar los fondos obtenidos. Las asociaciones público-privadas, alianzas estratégicas e incluso, equipos interorganizacionales multidisciplinares, son cada vez más empleados para generar valor público.

## **Promover la innovación pública de la mano de las universidades y de los centros de investigación**

Los datos muestran que el nivel de colaboración con universidades y centros de investigación es relativamente bajo. Si consideramos que estas instituciones constituyen el sistema de generación de conocimiento principal del sistema público, podemos colegir que se están desaprovechando prometedoras sinergias.



La promoción de la innovación pública desde las universidades es uno de los caminos que debemos explorar. Para ello, la Junta de Andalucía debería promover acciones para que las colaboraciones entre estas instituciones sean más sencillas, incentivando el que las acciones de investigación se volcarán en abordar los retos públicos que afectan a la sociedad en su conjunto y, de forma particular, las propias prácticas de gestión que de ellos se derivan en la Junta de Andalucía.

Las propias universidades pueden actuar como intermediarios para una innovación pública abierta, facilitando el desarrollo de las tareas y actividades que suponen un proceso de innovación.

## Desarrollar un sistema de incentivos para la innovación adaptado a las diversas etapas profesionales y generaciones

Es preciso acomodar las políticas de fomento de la innovación a los momentos vitales del personal, que en función de la etapa laboral en que se encuentre y a sus características generacionales, es sensible a diversos tipos de estímulos e incentivos como muestra el análisis de motivaciones.

En términos generales, se constata que los motivos intrínsecos o extrínsecos, pero altamente autorregulados (tales como *Mejorar las competencias como profesional* y *Prepararse mejor para la carrera profesional elegida*), son los que mayor peso presentan.

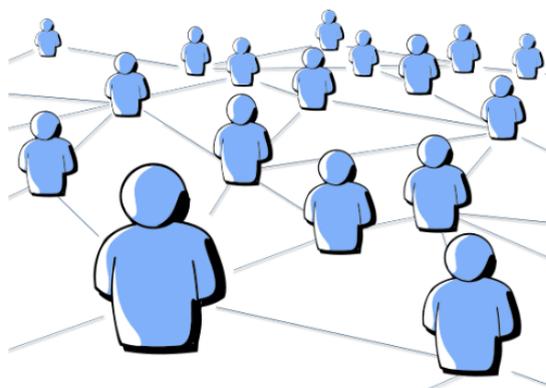
Sin embargo, si atendemos a la edad, son los más jóvenes (Millennials) los que presentan un nivel más alto en los motivos relacionados con la carrera profesional, bien a través de la regulación externa (ascensos, promociones, etc.) o bien a través de la identificada (mejora de la capacitación profesional). Por el contrario, son las personas de mayor edad aquellas para las que los motivos externos tienen significativamente menor relevancia. Ello responde a una lógica de la progresión profesional en la Administración, pero es algo que un sistema de incentivos debería poder modular, sobre todo si cruzamos estos datos con los que muestran que esta generación de Millennials es la más proclive al emprendimiento en las organizaciones, en cada una de sus tres dimensiones: asunción de riesgos, propensión a la innovación y proactividad.

En tanto que las personas con más propensión a la innovación son las más jóvenes, sería aconsejable articular sistemas para generar equipos mixtos con personas de mayor edad y experiencia, así como proporcionar canales para que los más jóvenes puedan promover acciones de innovación o actuar como agentes facilitadores de las mismas.



## Potenciar la comunicación de las innovaciones en un marco de gobierno abierto

La comunicación de las innovaciones se puede enmarcar en un programa de gobierno abierto que promueve la transparencia y la colaboración. Sin comunicación es imposible desarrollar el ecosistema de innovación, una medida interna clave para potenciar la innovación pública; pero, más aún, también es muy difícil contribuir a construir una narrativa de innovación que permita revalorizar lo público entre la ciudadanía, como apuntamos anteriormente.



Un modelo de comunicación, que sienta las bases para una mejor colaboración, debe contemplar no solo medios institucionales formales sino también promover los canales informales del personal como medios para alcanzar a personas en la organización y a ciudadanía a la que de otra forma sería muy complicado acceder. Una forma de potenciar estas acciones puede ser a través de un reconocimiento formal o premios a las personas que desempeñen una labor de difusión de la innovación pública.

En cuanto a la aproximación más institucional, es preciso contar con una estrategia de comunicación potente que permita desarrollar canales propios y promover la difusión a través de canales tradicionales, como los que suponen los medios de comunicación.

Por último, se deben alentar los proyectos de innovación pública centrados en la comunicación externa, los cuales actualmente solo representan cerca del 10% de los proyectos identificados en la encuesta.

## Promover la autonomía del personal en sus puestos de trabajo

La percepción de autonomía en el puesto de trabajo es una variable esencial a la hora de explicar las diferencias en los datos. Las personas que perciben niveles altos de autonomía muestran sistemáticamente valoraciones superiores a las que no en todos los aspectos analizados: orientación emprendedora individual e institucional, percepciones sobre la Junta de Andalucía, condiciones que facilitan la innovación, etc.



La autonomía en el puesto de trabajo es fundamental para que las personas sientan que tienen capacidad para transformar y mejorar las condiciones de su propio trabajo. Esta autonomía ha de combinarse con una coordinación general que permita escalar las iniciativas exitosas garantizando siempre el cumplimiento de los objetivos de los centros directivos; para ello, la capacidad de comunicar de forma más horizontal con el personal de dirección es clave, así como entrenar su capacidad de escucha y de asunción de las posibles mejoras que se planteen. La autonomía en el trabajo permite empoderar al personal y le devuelve la capacidad de responsabilizarse de los problemas a los que pueda enfrentarse en su trabajo.

## Establecer procedimientos de evaluación de las innovaciones públicas

La evidencia muestra que si bien una buena parte de los proyectos de innovación se están evaluando, aún quedan muchos otros para los que incluso no se prevé hacerlo. La evaluación y seguimiento de los proyectos es una pieza clave para el exitoso desarrollo de las innovaciones, por lo que recomendamos una estrategia a nivel de la Junta de Andalucía que proporcione recursos metodológicos y asistencia especializada para realizar estos análisis que contribuirán a consolidar las mejores innovaciones públicas implementadas y a trasladarlas a otros centros directivos.



Los modelos de evaluación deben ser abiertos, incorporando en la medida de lo posible a la ciudadanía. Actualmente solo interviene en el 29,2% de los proyectos evaluados. Se trata de un porcentaje que apunta a una intención por parte de la Junta y de sus centros hacia la apertura en favor de un modelo que incorpore al usuario final de sus políticas.

## Aprovechar el impulso a la innovación durante la pandemia para consolidar las capacidades innovadoras

La pandemia de la Covid-19 ha demandado una respuesta urgente por parte de las Administraciones públicas, obligando a desarrollar iniciativas innovadoras como reacción a la emergencia acontecida. La Administración cuenta actualmente con una oportunidad para que las competencias y capacidades desarrolladas puedan reconducirse en el periodo post-pandemia para alimentar un ecosistema de innovación pública más potente y dinámico.

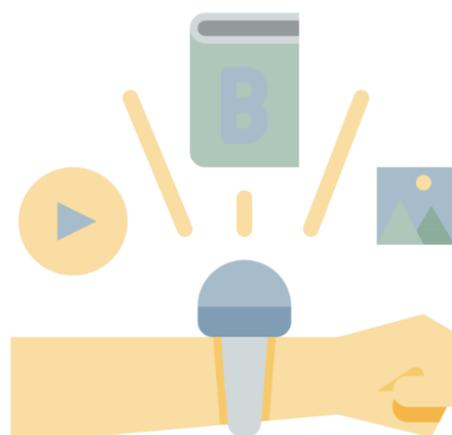


Se trata de hacer aflorar las experiencias de innovación desarrolladas, evaluarlas, consolidarlas, reconocer el esfuerzo y la creatividad manifestada por el personal que las ha desarrollado, transformar el impulso reactivo frente a las circunstancias adversas en proactividad para detectar oportunidades de mejora pasando de una innovación por necesidad a la innovación por oportunidad.

En definitiva, se trata de una oportunidad inmejorable para avanzar en convertir la innovación en un hábito en la Administración, en una respuesta automática ante los problemas y retos que el día a día presenta a la gestión pública.

## **Reforzar el papel de la tecnología en la innovación garantizando la inclusión**

Indiscutiblemente la transformación digital es uno de los ejes principales de la innovación en nuestro tiempo tal y como ha puesto de manifiesto la pandemia y todos los programas de recuperación actualmente en vigor. A pesar de ello, un 25% de las personas encuestadas apunta a barreras de este tipo como una de las principales causas que dificultan la innovación.



Toda organización debe prestar especial atención a potenciales brechas tecnológicas entre su personal, cuestión que, además, se acentúa cuando trasladamos las innovaciones a los usuarios finales, pudiendo poner en peligro la viabilidad de los esfuerzos de innovación. La inclusión tecnológica de todos los colectivos es determinante para conseguir una innovación más justa e igualitaria.

## Mantener un sistema de observación y análisis de la innovación pública

La presente encuesta sienta las bases de lo que debería ser un sistema de medición de la innovación pública que examine la evolución en el tiempo de las personas, la organización y los proyectos que se desarrollan. El mantenimiento de una estructura coherente con la actual para poder generar datos comparables es fundamental, realizando análisis periódicos.

Es también aconsejable trabajar en un censo actualizado de proyectos de innovación pública en la Junta, a modo de banco de proyectos de innovación de referencia que permita visibilizar los esfuerzos de los diversos centros directivos y ayudar a la evaluación final de los mismos. Igualmente, son recomendables aproximaciones más cualitativas en torno a proyectos concretos o en torno a la innovación realizada en centros directivos o consejerías.





## 11. Referencias



## 11. Referencias

- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability–rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing*, 69(4), 61-83.
- Bolton, D. L. and Lane, M.D. (2012), "Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument", *Education + Training*, Vol. 54 No. 2/3, pp. 219-233.
- Bryson, J.M., Crosby, B.C., & Bloomberg, L. (2015). *Public value and public administration*. Georgetown University Press (Ed.), Washington.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 10(1), 75-87.
- Criado, J.I., & 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.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Deci, E.L., Vallerand, R.J., Pelletier, L.G., & Ryan, R.M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Gascó Hernández, M. (2017). Living labs: Implementing open innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 34(1), 90-98.
- Guay, F., Vallerand, R.J., & Blanchard, C. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: the Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, 24(3), 175-213.
- Heinonen, J., & Toivonen, J. (2008). Corporate entrepreneurs or silent followers?. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29 No. 7, 2008. pp. 583-599.
- Kankanhalli, A., Zuiderwijk, A., & Kumar Tayi, G. (2017). Open innovation in the public sector: A research agenda. *Government Information Quarterly*, 34(1), 84-89.

Kraus, S., Breier, M., Jones, P., & Hughes, M. (2019). Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), 1247-1268

Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

Luna-Reyes, L.F. Andersen, D.F. Black, L.J., & Pardo, T.A. (2021). Sensemaking and social processes in digital government projects. *Government Information Quarterly*, 38(2), 101-570.

Martín-Albo, J., Núñez, J.L., & Navarro, J.G. (2009). Validation of the Spanish version of the Situational Motivation Scale (EMSI) in the educational context. *The Spanish Journal of Psychology*, 12(2), 799-807.

Miller, D., & Friesen, P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.

Naldi, L., Larsson, J.P., & Westlund, H. (2020). Policy entrepreneurship and entrepreneurial orientation in vulnerable Swedish municipalities. *Entrepreneurship & Regional Development*, 32, 1-19.

Núñez Alonso, J.L., Martín-Albo Lucas, J., & Navarro Izquierdo, J.G. (2005). Validación de la versión española de la Échelle de Motivation en Éducation. *Psicothema*, 17 (2), 344-349.

Pederen, K. (2020). What can open innovation be used for and how does it create value?. *Government Information Quarterly*, 37(2), 101459.

Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper and Brothers.

Shin, D. (2019). A living lab as socio-technical ecosystem: Evaluating the Korea living lab of Internet of Things. *Government Information Quarterly*, 36(2), 264-275.

Sorensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration and Society*, 43(8), 842-868.

Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.

Yen, H. (2017). The effects of successful ICT-based smart city services: From citizens' perspective. *Government Information Quarterly*, 34(3), 556-565.

Yuan, Q., & Gasco Hernández, M. (2018). Open innovation in the public sector: creating public value through civic hackathons. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81.

Zampetakis, L.A., & Moustakis, V. (2007). Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 13(1):19-38.

Zampetakis, L.A., Bouranta, N., & Moustakis, V.S. (2010). On the relationship between individual creativity and time management. *Thinking skills and creativity*, 5(1), 23-32.