

**CARTERA
TECNOLÓGICA**

COLABORACIÓN

IDEAS

CREATIVIDAD

INNOVACIÓN

FORMACIÓN

**GRUPOS DE
INNOVACIÓN**

SERENDIPITY

IDEAS

NNTT

REDES

**BUENAS
PRÁCTICAS**

COMPETENCIAS

Manual de Oslo

Benchmarking

NOVEDAD

**VIGILANCIA
TECNOLÓGICA**

**GESTIÓN
DEL
CONOCIMIENTO**

VALOR



**PLAN DE INNOVACIÓN
Ayuntamiento
de Málaga**



**COORDINADOR: MANUEL SERRANO CANÓN
JEFE DEL SERVICIO DE CALIDAD Y MODERNIZACIÓN**

ÍNDICE

- 0. Introducción
- 1. Motivación
- 2. El marco de la innovación
 - 2.1. La innovación
 - 2.1.1. Qué se entiende por Innovación
 - 2.1.2. Principios de la innovación
 - 2.1.3. En qué innovar
 - 2.1.4. Quién debe innovar
 - 2.1.5. Cómo y cuándo innovar
 - 2.1.6. La organización innovadora
 - 2.1.7. Amenazas para la innovación
 - 2.2. La creatividad
 - 2.2.1. Qué se entiende por creatividad
 - 2.2.2. Claves para una organización creativa
- 3. El Plan de Innovación
 - 3.1. Definición estratégica
 - 3.2. Objetivos
 - 3.3. Líneas de trabajo
 - 3.4. Actividades y herramientas

0 INTRODUCCIÓN

El Plan de Innovación (PIN) del Ayuntamiento de Málaga está contemplado e integrado en el Plan de Acción en Calidad, el PAC-MIDO (para la Modernización, Innovación y el Desarrollo Organizativo) 2012-2015 de nuestro ayuntamiento.

Mediante el Plan se persigue delimitar, coordinar, impulsar y dinamizar actuaciones específicas que ayuden, mediante la innovación y la creatividad, a superar la situación actual de limitación de recursos y cambios normativos y organizativos. Se promueve un cambio profundo dirigido hacia la administración pública inteligente que la sociedad necesita y demanda, introduciendo nuevas formas de ver y hacer las cosas que rompan las barreras que imponen los habituales esquemas y condiciones de trabajo.

Este PIN viene delimitado, pues, por:

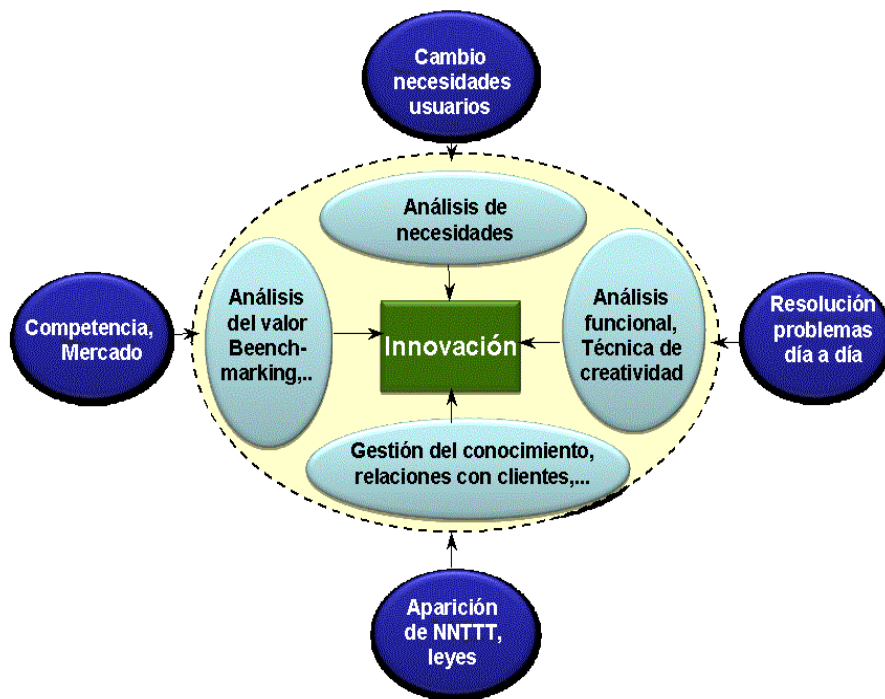
- La coyuntura y situación de cambio en las administraciones locales y la necesidad de desarrollo organizativo para afrontar los retos actuales; debe ayudar a desplegar ese cambio corporativo.
- La existencia en el ayuntamiento de acciones de innovación tecnológica en otros departamentos (smartcity, gobierno abierto,...); este es, pues, un Plan insertado en el plan de calidad, el PAC-MIDO, como facilitador del resto de instrumentos de actuación. Surge para favorecer la mejora en la gestión diaria.
- La elección, de conceptos, herramientas, estrategias y enfoques de innovación más adecuados para la Administración Pública, teniendo en cuenta el entorno social, económico, legal, formativo,... que actualmente rodea al mundo de la innovación.

1 MOTIVACIÓN

El entorno actual exige a las administraciones locales, como a cualquier otra organización, ser cada vez más competente en la prestación de los servicios, buscando siempre la satisfacción de la ciudadanía. Y ello, hay que abordarlo en un contexto de limitación de recursos y de exigencias normativas y ciudadanas de mejora en la gestión, de avances hacia la gobernanza. En este contexto la innovación es un instrumento que puede facilitar y aportar soluciones a ese necesario progreso de la gestión pública local y de las propias organizaciones.

Por y para qué innovar

Las causas son diversas y principalmente debidas a los cambios cada vez más rápidos que suceden en el entorno, es este un Plan para promover y facilitar el cambio:



- Los **cambios tecnológicos** son cada vez más complejos y frecuentes. Hace sólo unos años, la prestación de un servicio requería de una determinada tecnología que permanecía algunos años, hoy en día dicha tecnología permanece sólo algunos meses en muchos casos.
- El **entorno y sus reglas**, que cambian con más frecuencia y más rápido cada vez; las administraciones se desarrollan en un contexto (social, empresarial,...) que contrasta la proactividad e innovación, a los que se adaptan a los nuevos tiempos con quienes no lo hacen.
- Los **cambios normativos**, tanto europeos como estatales, sobre prestación de servicios y atención a la ciudadanía, igualmente, están suponiendo una necesaria adaptación y, con frecuencia, requieren un proceso de transformación organizativa y de gestión importantes, fundamentalmente, basado en la simplificación.
- **La competencia**, la administración se enfrenta al reto de aportar valor a la ciudadanía, para ello uno de los factores clave reside en mejorar las capacidades y habilidades del equipo humano en materia de innovación con el objetivo de mejorar los servicios. Las administraciones no deben alejarse de la cultura y niveles de gestión del entorno en el que se desarrollan, el que los ciudadanos encuentran en otros ámbitos privados o en otras administraciones.
- Situación de **limitación de recursos**, la administración pública se enfrenta a una situación en la que los recursos de los que dispone son limitados y la exigencias ciudadanas aumentan; es necesario que la administración se reinvente hacia la configuración de una nueva administración que aporta valor (mejorar la calidad-minimizar coste).

En definitiva, es imprescindible innovar para poder adaptarse con éxito a los nuevos retos y hacer el mejor uso de los recursos.

2 EL MARCO DE LA INNOVACIÓN

2.1. LA INNOVACIÓN

2.1.1. Que se entiende por innovación

Frente a enfoques que restringen la innovación a aspectos tecnológicos (Manual de Oslo, norma UNE 166002,...) en este Plan se adopta la visión de la tercera edición del Manual de Oslo, de 2005, guía que define los conceptos y clarifica actividades de innovación, entendiendo esta por la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar resultados.

Innovación es la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo o con un alto grado de mejora, o un método de comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas.

OCDE, 2005, p.33.

Esta tercera edición del Manual supone tres cambios fundamentales con respecto a concepciones anteriores (Sánchez y Castrillo):

- Revisión y **ampliación de la definición** de la innovación, para incluir dos nuevos tipos: innovaciones de marketing y organizacionales.
- **Medición de las actividades** de innovación.
- El papel que las relaciones externas de la empresa (denominadas **Capital Relacional** en el marco teórico del Capital Intelectual) juegan en el proceso de innovación.

En esta línea, en este Plan innovación reduce el enfoque tecnológico para aumentar aspectos de capital intelectual relacionados, por ejemplo, con la creatividad en la doble acepción del concepto, el de las culturas occidentales donde se le da el significado de la palabra latina «creare», que significa

crear, producir y configurar, y el de las orientales que le confieren significado de «crescere» (*crecer, suceder,...*), sentido de «introducir» algo en un proceso de crecimiento natural (Hermann Lang).

En ambos casos, innovación y creatividad, el sustrato básico es el pensamiento; de todos sus tipos (deductivo, inductivo, sistemático, analítico,...) centrémonos en dos tipos:

- El Pensamiento divergente, aquel que diverge (que discrepa o se separa), consiste en la búsqueda de alternativas o posibilidades creativas y diferentes para la resolución de un problema.
- El pensamiento crítico, consiste en analizar y evaluar la consistencia de los razonamientos, en especial aquellas afirmaciones que se aceptan como verdaderas en el contexto de la vida cotidiana.

Es decir, siguiendo el clásico esquema de I+D+i, qué es y qué no es innovación **para este Plan**:

- En una administración local, salvo alguna excepción, la **investigación** no es prioritaria.
- Sí, en cambio, entendemos el **desarrollo** de los servicios y de la propia organización como objeto de este Plan, aunque sean momentos más bien de revisión a la simplificación y la restricción que a la expansión.
- La **innovación** es el gran objetivo del plan, y no se entiende aquí, como puede desprenderse de la definición, solo la dimensión de “innovación tecnológica”, sino como algo más que NNTT.

Por otro lado, debe quedar claro que, por la competencia de este Plan, se fomentará, siguiendo la diferenciación de Schumpeter, básicamente la innovación progresiva o incremental, la que alimenta el proceso de cambio continuo, frente a la innovación radical (de grandes cambios).

CREATIVIDAD

2.1.2. Principios de la Innovación

La rutina obstaculiza la creatividad y el pensamiento divergente. La creatividad no es un lujo, es una estrategia de supervivencia (J. A. Marina). La creatividad es la facultad que nos permite sobrevivir y progresar en un entorno cambiante y acelerado.

Algunos principios para alcanzar la innovación (Ken Robinson):

- Todo el mundo tiene potencial creativo.
- La innovación es hija de la imaginación.
- Todos podemos aprender a ser más creativos.
- La creatividad mejora con la diversidad.
- A la creatividad le encanta la colaboración.
- La creatividad requiere tiempo.
- Las culturas creativas son flexibles.
- Las culturas creativas son inquietas.
- Las culturas creativas necesitan espacios creativos.

**En definitiva se trata de sentir impulso de:
explorar, inventar, conocer, cambiar, innovar y crear.**

2.1.3. En qué innovar

Se puede y debe innovar en todo, desde la parte más tecnológica, el diseño de nuevos servicios, hasta en los procesos gerenciales, tales como la gestión de los recursos humanos, el servicio a los clientes/ciudadanos, la comunicación, los sistemas de documentación, el mantenimiento, los sistemas de planificación, la gestión de proyectos, etc..

A continuación se detalla la innovación para cada uno de los cuatro objetivos que la OCDE confiere a la innovación:

Una innovación de producto: es la introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora, respecto a sus características o su uso deseado. Esta incluye mejoras importantes en especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, ergonomía u otras características funcionales.

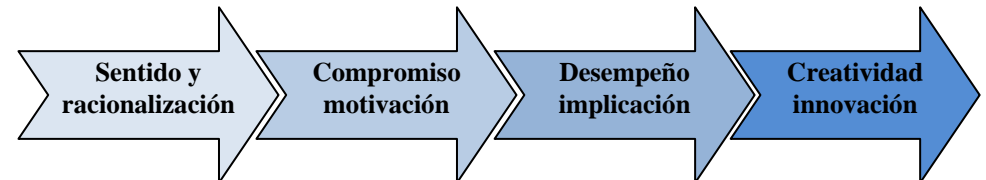
Una innovación de proceso: es la implementación de un método de producción o distribución nuevo o con un alto grado de mejora. Esta incluye mejoras importantes en técnicas, equipo y/o software.

Una innovación de marketing: es la implementación de un nuevo método de comercialización que entraña importantes mejoras en el diseño del producto o en su presentación, o en su política de emplazamiento (posicionamiento), promoción o precio.

Una innovación organizacional: es la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la empresa.

2.1.4. Quién debe innovar

Para responder a esta pregunta, normalmente se piensa en “el de la bata blanca”, responsables o puestos técnicos. Pero nada más lejos de la realidad, la innovación debe formar parte de la cultura organizativa, debe ser una forma de actuar y de pensar, de la que deben de ser partícipes todos los estamentos y todas las personas, desde la alta dirección al resto de departamentos. Pero no se olvide que, para que se pueda innovar, es fundamental la secuencia de:



2.1.5. Cómo y cuándo innovar

La clave para el éxito reside en diseñar un servicio demandado por la ciudadanía, en tiempo y a coste adecuado, para ello, la innovación debe gestionarse como el proceso que promueve soluciones creativas que aumenten el valor del servicio.

Para ello se hace fundamental el que el proceso o ciclo de innovación forme parte de la estrategia de la entidad, y se establezcan los mecanismos necesarios para involucrar a los distintos departamentos y grupos de interés en las tareas tractoras del proceso como la vigilancia tecnológica, el "benchmarking" o la presencia en redes, grupos y foros nacionales e internacionales de referencia.

Para ello, es importante establecer un proceso o dinámica que impulse el que la innovación se desarrolle de forma sistemática y permanente: un "Plan de Innovación" que recoja la estrategia de la corporación, los objetivos, las actuaciones e indicadores que permitan medir el impacto.

2.1.6. La organización innovadora

La **sociedad de la información** pronto ha demandado una sociedad del conocimiento donde lo importante no es tanto la disposición de la información sino su interpretación. Ello está generando en las organizaciones, entre otras cosas, una **cultura de la innovación basada**, en gran parte, en la gestión de ese conocimiento, en la creatividad, en el capital humano tanto individual como en redes interactivas.

Rasgos definitorios de las organizaciones con cultura innovadora (J. Miro, revista AEC, nº 111):

1º Orientación hacia la innovación: en valores, hábitos, prácticas,... a todos los niveles.

2º Participación: proceso complejo que requiere la implicación de todos los departamentos, en confianza colaboración y trabajo en equipo.

3º Comunicación: cadena de transmisión de los conocimientos.

4º Creatividad: premiar la iniciativa y generación de ideas.

5º Tolerancia a errores: innovar supone tropiezos y fracasos.

6º Personas: se precisa disponer de personal formado y motivado capaz de trabajar individualmente, para la organización y para el grupo de innovación.

7º Integración de equipos: en un proceso de innovación son básicas las sinergias de equipo.

8º Liderazgo: facilitador y motivador del proceso.

9º Colaboración con otras entidades: nadie tiene todas las respuestas para afrontar retos desconocidos, la colaboración de clientes, colaboradores, socios estratégicos,... es optimizadora.

10º Presupuesto: los recursos suficientes para afrontar las mejoras.

11º Vigilancia tecnológica: mecanismos para identificar oportunidades que proviene de forma interna o externa.

12º Estandarización del proceso: aplicaciones sistemáticas, basadas o no en normas, p. ej. UNE 166002.

Algunas consideraciones aisladas sobre la organización innovadora:

- Es proactiva ante los problemas y cambios de su entorno.
- Potencia el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Utiliza la innovación para lograr un desarrollo sostenible.
- Para innovar, como en el cambio, se precisa primero tener conciencia de necesidad.
- La colaboración público-privada es tan positiva como la cooperación interadministraciones.
- Aunque las aportaciones del personal son fundamentales, también son importantes las de clientes y colaboradores.
- La creatividad es acción necesaria pero no suficiente para la innovación, para esto hay que ejecutar, operativizar las ideas.

La organización innovadora dirige este potencial creativo a cualquiera de sus muchos ámbitos de actividad (J. Escudero, revista de la AEC, nº 111), veamos algunos objetivos de aplicación más usuales en una administración local:

- Mejora de la calidad de servicio, suma de valor.
- Creación, identificación o redefinición de nuevos segmentos de cliente-usuario.
- Ampliación del rango de servicios-productos, nuevos ámbitos de prestación.
- Sustitución de productos/servicios obsoletos, renovación de actividades.
- Reducción de costes de gestión (financieros, económicos, laborales,...)
- Optimización de recursos materiales, infraestructuras,...
- Reducción de daño ambiental.
- Reducción del consumo energético.
- Conformidad con la normativa.
- Cobertura de nuevas necesidades y requerimientos ciudadanos.
- Resolución de problemas.

2.1.7. Amenazas para la innovación

Pero el flujo libre de la creatividad y la innovación también tienen amenazas, desde las generales conductas de resistencia al cambio, hasta restrictores como la rutina, la tradición o la costumbre,...

Estos bloqueos, en principio, pueden deberse a varias circunstancias:

- Una especialización muy profunda.
- Racionalismo extremo.
- Enfoque superficial.

- Falta de confianza.
- Motivación reducida.
- Capacidad deficiente para escuchar.
- Respeto excesivo por la autoridad.
- Espíritu no crítico, no observador.

Y pueden ser de distinta naturaleza:

- **Bloqueos emocionales:** En general miedo a hacer el ridículo, o a equivocarnos, y está relacionado con una autocrítica personal negativa.
- **Bloqueos perceptivos:** Al percibir el mundo que nos rodea, lo vemos con una óptica limitada y reducida, no pudiendo observar lo que los demás, los creativos, ven con claridad.
- **Bloqueos culturales:** Las normas sociales nos entrenan para ver y pensar de una manera determinada, lo que nos da una visión estrecha.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

2.2. LA CREATIVIDAD

2.2.1. Que se entiende por creatividad

Creatividad e innovación son dos conceptos que están unidos y que frecuentemente se confunden. Cuando una organización tiene rasgos de ser creativa o innovadora tiene más posibilidades de ser más competente.

Es, en cambio, bastante frecuente que en la práctica las organizaciones no logren trasladar los conocimientos a su alcance a la práctica, existiendo una gran brecha entre el proceso de generación de ideas y la implantación práctica de las mismas.

La creatividad va ligada a las personas, son estas personas que se consideran creativas las que emprenden acciones que en algunos casos aceleran y transforman el curso de su organización. Ellas son capaces de establecer nuevas relaciones de conocimiento, de ver posibilidades y soluciones a problemas en dónde otros no son capaces de ver, de establecer nuevas preguntas y de dar respuestas originales y útiles.

Así, la creatividad es una condición necesaria para el crecimiento, para el desarrollo de la humanidad, y para mejorar la calidad. Veamos dos definiciones del concepto de creatividad:

"Creatividad es el proceso a través del cual un individuo o un grupo diseñan un servicio nuevo y original, adaptado a las condiciones y finalidades de la situación" (Abric).

"Capacidad para encontrar relaciones entre experiencias antes no relacionadas, y que se dan en forma de nuevos esquemas mentales, como experiencias, ideas o servicios nuevos" (Paners).

En este sentido, y tomando como base las necesidades de la propia organización, se evidencia la importancia del desarrollo de actuaciones que fomenten la innovación como instrumento de cambio y desarrollo organizativo, basadas en la creatividad, el talento, la implicación y motivación de las personas como motores de ese cambio, ello, para satisfacer retos con la incorporación de nuevas formas de hacer las cosas. Hay autores que confieren una gran importancia al factor emocional de la creatividad, Mihaly Csikszentmihalyi la concibe como un flujo, como el estado de conciencia en el que se está "volcado", "absorto":

"el estado en el cual las personas se hayan tan involucradas en la actividad que nada más parece importarles; la experiencia, por sí misma, es tan placentera que las personas la realizarán incluso aunque tenga un gran coste, por el puro motivo de hacerla"

Otros autores resaltan aspectos relacionados con la visión de futuro (intuición), o con la implicación con la organización (motivación), con la cooperación (frente a la competitividad), algunos hablan de co-creación (cuando se implica al cliente o consumidor), por citar algunos enfoques.

En cualquier caso, la creatividad en el ámbito de la organización, para entenderla como tal, supone una serie de requisitos:

- Que sea algo novedoso, que aporte originalidad, singularidad, algo desconocido, algo no habitual.
- Que la idea esté alineada con la estrategia de la organización, que esté dentro de sus objetivos, competencias y alcance.
- Que sea aplicable, realizable, que no exceda la capacidad real de la organización y se convierta en algo utópico, desajustado a la situación organizacional, no aceptado por el entorno interno o externo.
- Que añada valor, que sea o pueda ser rentable, en términos económicos u organizativos.

2.2.2. Claves para una organización creativa

Las claves para potenciar la creatividad, tanto en los ámbitos personales como de la organización, se pueden resumir en cuatro aspectos:

1. Es necesario la **búsqueda de "el elemento" creativo**: ese aspecto, tema, proyecto que interioriza la realización personal, y permite que el individuo se perciba como "alguien que dejará huella" en su etapa vitalicia, como alguien que aporta soluciones.
2. **La implicación, la motivación, la pasión**, como componentes transversales de la Inteligencia Emocional, han de estar presentes y ser actores principales en los procesos de búsqueda y elección de ese "elemento" de innovación.
3. **Constancia, trabajo y control**: los procesos de creatividad se caracterizan por un nivel elevado de esfuerzo, planificación, reiteración y realimentación. Normalmente, y con error, se ha asociado de una forma unívoca la creatividad con "la idea feliz" de que ha de ser instantánea y destinada al alcance de muy pocos.
4. Riesgo de **extrapolarse de la "zona de confort"**: la creatividad implica intrínsecamente valentía, riesgo y atrevimiento. La analogía con los personajes o héroes de muchos cuentos o cómics, es muy relevante para identificar la necesidad de "salirse de la rutina y de lo cómodo" para intensificar las conexiones cognitivas y emocionales de la creatividad.

Franco Ponti resalta cuatro claves para el desarrollo de una organización creativa, en el anexo II se relacionan 20 acciones, propuestas por la Fundación Neuronilla, para facilitar el camino de la organización hacia la innovación y la creatividad:

- Pasión (think happy): la motivación por resolver problemas, implicarse para buscar realizarse.
- Cooperación (think team): "todos ganan", colaboración, equipo,...
- Percepción (think open): nueva visión, apertura a nuevos enfoques,...
- Generar ideas (free thinking time): la creatividad se aprende, se insta.

3. EL PLAN DE INNOVACIÓN

3.1. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

El PIN se encuadra dentro del Marco Estratégico de Gestión (MEG) y de su plan operativo, el PAC-MIDO, por tanto debe dirigir sus objetivos a los tres ejes estratégicos del MEG:

- La **simplificación** de estructuras, procedimientos, tareas,... favoreciendo la orientación a resultados.
- La **optimización** de recursos y la mejora en la gestión
- El **buen gobierno** y, con ello, la imagen corporativa.

La **Misión** del PIN será, pues:

Facilitar a la organización municipal, en estrecha interacción con otros instrumentos del PAC-MIDO, el logro de sus objetivos y obligaciones de servicio público, contribuyendo a su identificación como una administración inteligente, moderna, proactiva en su gestión y adaptación a su entorno.

Y en cuanto a la **Visión** que debe presidir el PIN:

El Ayuntamiento de Málaga que, además de la obligación, tiene vocación de liderazgo de la ciudad, de promover modelos innovadores e inteligentes de ciudad, en empresas, en colectivos, en emprendedores,... debe ser ejemplo y vanguardia de esos modelos a impulsar, debe ser referente de organización innovadora y moderna, sostenible en su gestión y proactiva en la búsqueda de la excelencia y el buen gobierno.

3.2. OBJETIVOS

Los objetivos del Plan de Innovación del Ayuntamiento se han identificado teniendo en cuenta los principios básicos y objetivos recogidos en el PAC-MIDO 2012-2015 en el que se encuadra, y son los que marcarán el diseño de los instrumentos, actuaciones y programas específicos del mismo:



A) Situar al Ayuntamiento de Málaga en la vanguardia del conocimiento/innovación:

- **Incrementar la generación de nuevos conocimiento** para la toma de decisiones: haciendo de la innovación un factor clave para la generación de conocimiento y base de mejora, mediante la aplicación de ideas y prácticas novedosas en el ámbito de la gestión pública y así generar el máximo valor de los recursos públicos.
- **Potenciar la formación** con el objetivo de incrementar su cualificación y elevar así la capacidad de la entidad redundando en la mejora de la prestación de los servicios.
- **Adecuar** la innovación a las demandas del ciudadano.
- **Incrementar la participación del Ayuntamiento y Departamentos** con otros organismos en programas y proyectos nacionales e internacionales, mejorando los retornos tecnológicos y económicos.

B) Desarrollar en el Ayuntamiento de Málaga una política integral en materia de innovación:

- **Mejorar la coordinación y cooperación** entre los diferentes agentes implicados, en lo que se refiere al intercambio de información de las actuaciones, a la planificación y la implantación, fomentando la colaboración y el funcionamiento en red
- **Incrementar los sistemas de seguimiento y evaluación** con indicadores explícitos en la materia.
- **Potenciar la participación** conjunta en el desarrollo de proyectos (cogestión, cofinanciación y codecisión).

C) Conseguir en el Ayuntamiento de Málaga un entorno favorable a la innovación:

- **Incrementar la transparencia** y comunicación entre los agentes implicados, con el fin de asegurar un entorno competente para el cumplimiento de los objetivos del PIN.
- **Desarrollar nuevas fórmulas organizativas** que permitan y favorezcan la innovación, potenciando la disponibilidad de infraestructuras de uso interdisciplinar y compartido por los distintos agentes implicados
- **Mejorar la formación** de los agentes claves para el éxito.
- **Impulsar** las actividades desarrolladas de forma concertada y cooperativa: Incentivando a la participación.



D) Potenciar la capacidad para la Creatividad tanto individual como de equipo de cara a la Innovación para lograr un equipo humano con competencias relacionadas con:

- Aspectos Cognitivos relativos a conceptos, información y teoría de cara a para profundizar en:
 - Estrategias para impulsar la Innovación en la corporación.
 - La relación de la creatividad con la innovación, la imaginación, la intuición, la toma de iniciativas, la motivación, la percepción, la atención, la acción, el cuerpo, el contexto, las emociones, el pensamiento y la inteligencia.
 - Los principios básicos de las técnicas de generación de ideas.
 - Los fundamentos para el desarrollo de la creatividad personal y grupal.
- Aspectos procedimentales relativos a habilidades y recursos personales y grupales que posibiliten:
 - Generar resultados innovadores (servicios, procesos...).
 - Optimizar su potencial para la creatividad e innovación.
 - Utilizar técnicas de producción de ideas.
 - Aplicar sus recursos para el logro de objetivos y retos concretos.
 - Utilizar estrategias de trabajo en equipo y alianzas enfocadas a la innovación.
- Aspectos Emocionales (motivación y actitudes) que fomenten:
 - Utilizar y ejercitar la propia creatividad.
 - Cooperar en equipo para lograr soluciones innovadoras.
 - Tomar iniciativas y actuar de forma proactiva.
 - Establecer alianzas con otros profesionales u organizaciones.

3.3. LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Puesto que el PIN está integrado en el PAC-MIDO su objetivo general, por tanto, no pueden ser otro que facilitar y contribuir al logro de los objetivos del MEG y el PAC, que se circunscriben a la mejora de la gestión de servicios y actividades, y ello accionándose de forma coordinada con otros planes y protocolos.

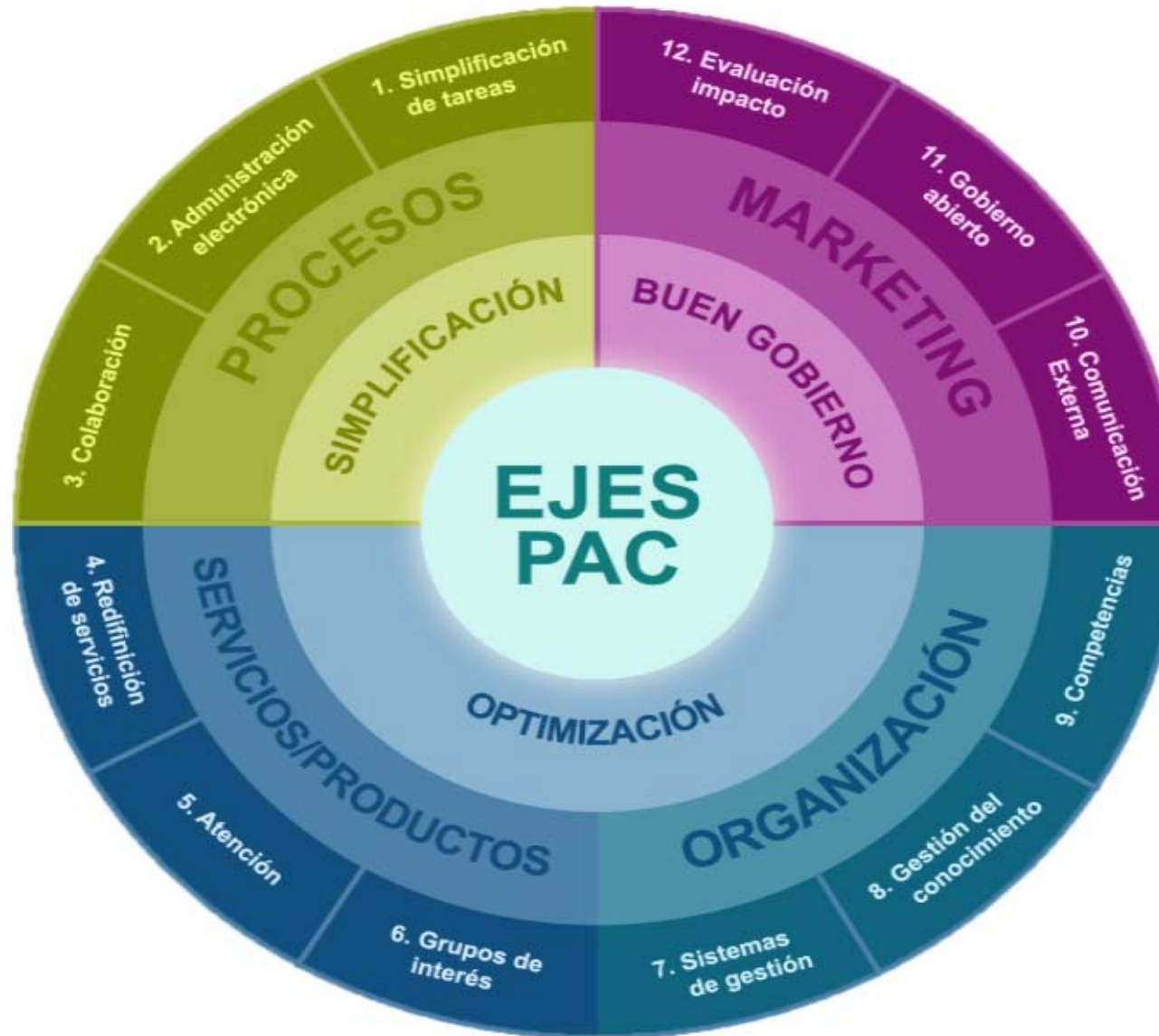
Las 4 grandes líneas de innovación que refleja el Manual de Oslo se adaptarán a los ejes de actuación, del MEG y el PAC:

- La simplificación y la orientación a resultados: innovación en procesos, simplificando al máximo y añadiendo valor para garantizar que los esfuerzos se traducen en resultados.
- La optimización de recursos y mejora de la gestión: innovación en productos y servicios, en los sistemas de gestión y en la propia organización para lograr la mejor prestación de servicios con menos recursos.
- El buen gobierno y mejora de la imagen corporativa: innovación en el marketing, entendiendo éste desde una perspectiva amplia, como innovación orientada a cliente/usuario y a la imagen corporativa.

Distribuidas por ejes se relacionan las líneas de actuación del PIN:

- Innovación en procesos:
 1. Simplificación de tareas y/o administrativa (RCA).
 2. Administración electrónica y aplicativos tecnológicos.
 3. Colaboración interadministrativa.
- Innovación en productos/servicios:
 4. Redefinición de servicios y actividades.
 5. Atención a la ciudadanía.
 6. Relaciones con grupos de interés.
- Innovación en la organización:
 7. Sistemas de gestión.
 8. Gestión del conocimiento.
 9. Competencias en innovación.
- Innovación en marketing:
 10. Comunicación y redes sociales.
 11. Gobierno abierto.
 12. Evaluación de impacto.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN



3.4. ACTIVIDADES Y HERRAMIENTAS PARA LA INNOVACIÓN

Aunque no tienen por qué ser excluyentes, se relacionan a continuación, por un lado, las actuaciones más apropiadas para la innovación de tipo más creativo, de generación de ideas y, por otro, las de la innovación tecnológica.

3.4.1. Actuaciones y herramientas de fomento de la creatividad

Las actuaciones de innovación más idóneas para la creatividad y la generación de ideas se adaptarán a los siguientes objetivos o ámbitos de actuación, en cada uno de ellos se expresa la herramienta más básica:



A) Capacitación y desarrollo en las competencias de innovación como motor e impulso del cambio:

- Definición de las competencias claves de innovación y sus niveles para la corporación municipal (creatividad, colaboración, autoaprendizaje, proactividad,...)
- Dotar a las personas en las diversas unidades y departamentos de los conocimientos, técnicas y habilidades en las competencias definidas según el nivel necesario.

B) Fomento de la colaboración y el intercambio como instrumento que favorece el logro de soluciones innovadoras:

- Adhesión a redes y foros de referencia: Club Innovación, Selecta,...
- Creación de una red interna en materia de innovación.
- Repositorio de conocimiento externo organizado por temáticas
- Repositorio de conocimiento interno: definición de competencias, plan de innovación, proyectos de éxito (banco de buenas prácticas)...
- Grupos de trabajo: proyectos,...
- Foros de intercambio, Blogs

C) Impulso a prácticas de análisis y benchmarking, interno y externo, en todas las áreas de la corporación como fuente de conocimiento:

- Formación en técnicas y herramientas de análisis y benchmarking.
- Sensibilización de la importancia del análisis y benchmarking.
- Definición del proceso y sistemática: qué consultar, dónde consultar, cuándo- frecuencia- consultar, dónde volcar la información, permisos de acceso y consulta,...
- Definición de responsables y tareas: quién consulta, quién valida y quién lo mantiene actualizado.

D) Gestión el conocimiento generado en beneficio de la organización:

- Repositorio de conocimiento externo organizado por temáticas.
- Bancos de buenas prácticas.

E) Puesta en marcha de proyectos innovadores que maximicen la relación entre la satisfacción de las necesidades y la utilización de recursos (aportar valor) en dos etapas:

- Etapa de inicio, lanzamiento de proyectos fundamentalmente liderados por una persona o un área o un departamento que persigan:
 - Nuevas y disruptivas formas de organizar los recursos del área o departamento para conseguir procesos y/o servicios innovadores (innovación en procesos/gestión).
 - La incorporación de tecnologías emergentes en la prestación del servicio (innovación tecnológica).
- Etapa de consolidación, liderados por colectivos cuyo alcance trasciende a un área o departamento concreto y requiera la unión de varios de ellos, en el fin de conseguir procesos/servicio innovadores por la unión de la tecnología y el talento.

3.4.2. Actuaciones de fomento de la innovación tecnológica

Algunas actuaciones y herramientas que permiten la innovación:

- **Vigilancia y prospectiva tecnológica:** Consistente en el proceso de recopilar, focalizar, sintetizar y canalizar toda la información tecnológica relevante a la dirección. Por otro lado, contribuir activamente a las bases de datos y fórums como analistas expertos en cada área de competencia.
- **Protección y transferencia de resultados:** Los derechos de propiedad intelectual protegen los derechos sobre la actividad innovadora, proporcionando derechos exclusivos de uso e impiden a otros el uso indebido del conocimiento generado. La transferencia de resultados garantiza el adecuado flujo de información inter-intra organización.

- **Colaboración y Cooperación:** Son mecanismos en los que se establecen alianzas con otras entidades que aportan valor.
- **Diagnóstico y Auditorías Tecnológicas:** Son técnicas para aflorar y descubrir los mecanismos de la innovación tecnológica, con objeto de organizar sus procesos adecuadamente.
- **Análisis de “cartera tecnológica”:** gestión del portfolio tecnológico.
- **Evaluación de proyectos:** Son técnicas para aportar la información necesaria para evaluar un proyecto potencial, y poder tomar una decisión sobre su arranque o su continuidad.



LÍNEAS ACTU.	1.Simpli- cación	2.e-admi- nistración	3.Colabo- ración	4.Redefi. servicios	5.Atenc. Ciudad.	6.Relac. Gr. Inter.	7.Sistem. gestión	8.Gest. conocim.	9.Comp -tencias	10.Com. Red. soc.	11.Gob. abierto	12.Eval. impacto
TIPO ACTUAC.												
Competencias	X	X	X		X	X			X	X		
Colaboración	X	X	X	X		X	X	X		X		
Benchmarking		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Gest. conocim.		X			X	X	X	X		X	X	X
Proyectos. inn.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Inn. tecnológ.		X		X	X		X	X		X	X	



Manual de Oslo