



U N I V E R S I D A D

**PABLO<sup>D</sup>  
OLAVIDE**  
S E V I L L A

# **LA COMUNIDAD INNOVANDA**

INNOVACIÓN PÚBLICA DE ABAJO ARRIBA EN LA  
JUNTA DE ANDALUCÍA

AUTOR: Ignacio Jesús Martínez Rodríguez

TUTOR: Luis Navarro Ardoy

CURSO 2023/2024

MÁSTER EN  
**Metodología Aplicada a las**  
*Políticas Públicas*

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a las personas entrevistadas: Manuel Garrido, Juan Leal y Loredana Stan, por todo lo que han aportado y su disposición a colaborar sin reparos desde el primer momento. Gracias también a Amalio Rey por su voluntad de ayudar pese a los inconvenientes.

Gracias al equipo motor de InnovAnda por su total colaboración, en especial a Manuel Garrido, José Puerta, José Enrique Martín y Pepa López, por toda la información suministrada.

Gracias a toda la comunidad InnovAnda y a las personas inquietas y curiosas que la forman, por su compromiso para mejorar nuestra Administración de abajo arriba.

Gracias al equipo Servicios, a nuestra guía, María Luisa Delgado, y a nuestra caja de herramientas, Paco López.

Gracias a Luis, mi tutor, que me ha acompañado y guiado en todo momento.

Gracias a Pedro, que ha nacido con el Máster, por sus sonrisas de buenas noches mientras su padre seguía trabajando en este TFM.

Y, sobre todo,  
GRACIAS Marta por tu apoyo incondicional  
sin el que este trabajo no hubiera sido posible.

## Resumen

Este trabajo analiza la relevancia y características de InnovAnda, una comunidad de personas empleadas públicas de la Junta de Andalucía enfocada en impulsar la innovación pública de abajo arriba. En el contexto de una sociedad en constante cambio, la innovación pública se presenta como una respuesta a la burocracia tradicional para dar una solución ágil a los problemas de la ciudadanía. Mediante un enfoque mixto, combinando análisis cuantitativo y cualitativo, se estudian las características de los integrantes de InnovAnda y de las propuestas innovadoras recibidas y se exploran las singularidades que definen a la comunidad. Los hallazgos muestran una comunidad pionera en la implementación de la innovación pública de abajo arriba, que se ha convertido desde su puesta en marcha en el año 2019 en referente en materia de innovación pública y que contribuye al fomento de la cultura de la innovación en la Junta de Andalucía. InnovAnda se destaca por la participación voluntaria y altruista, por su forma de trabajo en red que permite una estructura descentralizada, por la integración de la inteligencia colectiva y de metodologías de innovación participativa y por la relación de simbiosis con el Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP). InnovAnda ha sido capaz de conectar a personas con inquietudes similares en un entorno colaborativo y motivador, contribuyendo tanto al desarrollo de iniciativas y proyectos innovadores como al avance hacia una Administración más eficiente y centrada en la ciudadanía.

**Palabras clave:** innovación pública, comunidades, abajo arriba, participativa, inteligencia colectiva, cocreación, Administración pública, InnovAnda, Junta de Andalucía.

## ÍNDICE

|                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Introducción .....                                                                                                                          | 4  |
| 2. Marco teórico.....                                                                                                                          | 6  |
| 2.1. De la innovación a la innovación pública.....                                                                                             | 6  |
| 2.2. El proceso de la innovación pública .....                                                                                                 | 8  |
| 2.3. Tipologías de innovación pública.....                                                                                                     | 12 |
| 2.4. Participación en innovación pública .....                                                                                                 | 12 |
| 3. Diseño de la investigación .....                                                                                                            | 17 |
| 3.1. Descripción del caso de estudio: La comunidad InnovAnda.....                                                                              | 17 |
| 3.2. Investigación cuantitativa.....                                                                                                           | 20 |
| 3.3. Investigación cualitativa .....                                                                                                           | 24 |
| 4. Resultados .....                                                                                                                            | 27 |
| 4.1. Perfil de integrantes de InnovAnda .....                                                                                                  | 27 |
| 4.2. Iniciativas presentadas al Buzón .....                                                                                                    | 30 |
| 4.3. Entrevistas a informantes cualificados .....                                                                                              | 33 |
| 5. Conclusiones .....                                                                                                                          | 38 |
| Referencias bibliográficas.....                                                                                                                | 40 |
| Anexo I. Tipos de innovación pública.....                                                                                                      | 44 |
| Anexo II. Resumen del informe “ <i>La Innovación Pública en la Junta de Andalucía 2022: Un análisis tras el impacto de la pandemia</i> ” ..... | 47 |
| Anexo III. Proceso de tratamiento de datos de la investigación cuantitativa .....                                                              | 54 |
| Anexo IV. Datos del personal empleado público de la Administración General de la Junta de Andalucía (AGJA).....                                | 61 |
| Anexo V. Diario de campo de la investigación cualitativa.....                                                                                  | 64 |
| Anexo VI. Guion de las entrevistas a informantes cualificados.....                                                                             | 67 |

## 1. Introducción

La sociedad actual se caracteriza por el cambio constante impulsado por avances tecnológicos y transformaciones sociales. La Administración se enfrenta al desafío del desarrollo de políticas públicas que respondan eficaz y rápidamente a las necesidades de la ciudadanía. Ya decía Heráclito que lo único constante es el cambio, una realidad muy vigente en la actualidad. En este contexto, la innovación pública se vuelve imprescindible. Innovar no solo significa adoptar nuevas tecnologías, sino también reformular procesos, fomentar la participación ciudadana o aplicar enfoques más ágiles y flexibles. Este enfoque rompe con la tradicional ineficiencia y resistencia al cambio, ejemplificada en la sátira de Larra, "Vuelva usted mañana" (1833), que criticaba la burocracia y la lentitud administrativa de su tiempo. Superar estos males históricos mediante la innovación es crucial para construir una Administración pública que sea realmente eficiente y orientada a la ciudadanía, capaz de enfrentar y adaptarse a los vertiginosos cambios de nuestra era.

El presente trabajo se centra en el estudio de InnovAnda, una comunidad de personas innovadoras empleadas de la Junta de Andalucía que, según su propia página web, “conecta, da visibilidad, apoya e impulsa iniciativas innovadoras que mejoran el Servicio Público en Andalucía”<sup>1</sup>. InnovAnda, creada en 2019, representa un ejemplo de cómo el impulso de la innovación puede no solo emanar desde los centros directivos, de arriba abajo, sino también desde el propio personal empleado público, de abajo arriba.

El objetivo principal de este trabajo es responder a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las características principales de InnovAnda que la definen y la distinguen de otras organizaciones, entidades e iniciativas dedicadas a la innovación pública? Dicha pregunta conecta con la novedad que supone el estudio de una comunidad pionera sobre la que no existen estudios de referencia. La relevancia del estudio se fundamenta en la necesidad de generar conocimiento sobre modelos de innovación pública participativa que puedan servir de referencia y ser replicados en otras Administraciones. InnovAnda, con su enfoque

---

<sup>1</sup> Fuente: <https://ws168.juntadeandalucia.es/iaap/innovanda/inicio/> (recuperado el 23 de junio de 2024)

descentralizado y participativo, ofrece un ejemplo práctico de cómo las Administraciones pueden aprovechar la inteligencia colectiva y las capacidades internas para impulsar la innovación y mejorar los servicios públicos.

Para ello, se define un marco teórico en el que se aborda el concepto de innovación y su aplicación al ámbito público. Además, se describe el proceso de innovación pública, con especial énfasis en modelos que facilitan su implementación. Posteriormente, se exploran diversas tipologías de innovación pública y, finalmente, se tratan distintas formas en las que la participación puede potenciarla. La metodología empleada se basa en un enfoque mixto, combinando análisis cuantitativo y cualitativo. Se estudian datos cuantitativos proporcionados por InnovAnda sobre el perfil de sus integrantes y las propuestas presentadas al Buzón de iniciativas innovadoras, complementados por entrevistas a informantes cualificados para obtener una visión más completa sobre las características de la comunidad.

En resumen, este trabajo pretende arrojar luz sobre cómo la innovación pública de abajo arriba puede ser una herramienta poderosa para mejorar los servicios públicos, con InnovAnda como un modelo referencial. Con ello, se espera contribuir al cuerpo de conocimiento existente sobre innovación pública y proporcionar una base para futuras investigaciones y prácticas en este el ámbito.

## **2. Marco teórico**

En este epígrafe se realiza un recorrido por los principales aspectos teóricos que sirven de base para la investigación realizada. Se comienza con una primera aproximación a los conceptos de innovación e innovación pública. Posteriormente, se recogen las características del proceso de la innovación pública. El tercer apartado se dedica a las distintas tipologías de innovación pública. Finalmente, se aborda distintas formas de participación en innovación pública.

### **2.1. De la innovación a la innovación pública**

La innovación no es algo novedoso ya que el ser humano siempre ha tenido la necesidad de desarrollar nuevas soluciones para resolver problemas. Eso precisamente es, a grandes rasgos, la innovación: la búsqueda de respuestas novedosas a los problemas o necesidades existentes.

La Real Academia Española (RAE, s.f.) define innovar como “mudar o alterar algo, introduciendo novedades” y la innovación como la “creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”. Aunque el concepto de innovación es más amplio, en dichas definiciones se pone de manifiesto la importancia del cambio y la novedad. Pero, mientras que toda innovación conlleva cambios, no todo cambio es innovación. Hasta que el producto resultante no se haya introducido al mercado o la idea no se haya implantado de forma efectiva, no se puede considerar como innovación. Mientras que la creatividad se refiere al desarrollo y elaboración de nuevas ideas, para que haya innovación es necesario que esas ideas creativas se pongan en práctica para resolver algún problema o necesidad produciendo un impacto real (Sánchez y Rey, 2018, p. 11).

Una de las definiciones de innovación más extendidas es la que recoge la 4.<sup>a</sup> edición del Manual de Oslo de la OCDE y Eurostat (2018): “un producto o proceso nuevo o mejorado (o combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos y procesos previos, y que se han puesto a disposición de los potenciales usuarios (productos) o implantados en la organización (procesos)” (p. 246). Para que una novedad se considere innovación debe ser significativa. Esto no quiere decir que sea algo totalmente nuevo, existen innovaciones

incrementales, en las que los cambios son graduales, y disruptivas, que generan cambios bruscos y rupturistas con lo que se hacía anteriormente (Sánchez y Rey, 2018, p. 12).

Habitualmente se asocia la innovación a nuevos productos o tecnologías, pero es un concepto más amplio. El Manual de Oslo ha ido contemplando nuevos tipos de innovación. En su tercera edición amplió la innovación a la de carácter no tecnológico (Frías, 2006), incorporando la innovación en los procesos, fundamental en la Administración. Entre las principales mejoras de su cuarta edición se encuentra la inclusión de la innovación en otros sectores además del empresarial, entre los que se encuentra el sector público (OECD y Eurostat, 2018, pp. 29-30).

Podemos definir la innovación pública como la creación de valor público haciendo las cosas de forma significativamente novedosa (Sánchez y Rey, 2018, p. 16). Según la fundación NovaGob<sup>2</sup> (2017), la creación de valor público es “condición *sine qua non* para distinguir la innovación de lo que no lo es” y evitar llamar “innovación pública” a procesos inocuos a las necesidades de la ciudadanía (p. 35). Los cambios deben tener un impacto y generar valor, pero, mientras que en la innovación privada ese valor se traduce en una ventaja competitiva para obtener beneficio económico, en la innovación pública el objetivo es la resolución de problemas o dar respuesta a necesidades de la sociedad mediante la generación de valor público (OECD, 2015, p. 14).

El concepto de valor público fue introducido por Mark H. Moore (1998) con el objetivo de “desarrollar una estructura de razonamiento práctico que suponga una guía para el gestor público” (p. 19). Según Moore (1998, p. 61), el valor público no solo viene determinado por los beneficios producidos por la actividad pública, sino también por los recursos empleados: los tributos recaudados, que dejarán de destinarse al consumo privado, y la autoridad del Estado, que obliga a la ciudadanía a contribuir a los objetivos públicos. Para

---

<sup>2</sup> La fundación NovaGob es “una organización sin ánimo de lucro para impulsar la innovación pública. Un ecosistema de innovación abierta desde la que se generan y aplican ideas a la solución de problemas públicos. Un proyecto de base científica que se ha desarrollado con una filosofía de colaboración en red.” Fuente: <https://novagob.org/> (recuperado el 23 de junio de 2024)

estar seguros de que se produce valor público se debe demostrar que el beneficio es comparable con el coste de oportunidad del consumo privado y con la libertad que la ciudadanía cede al Estado.

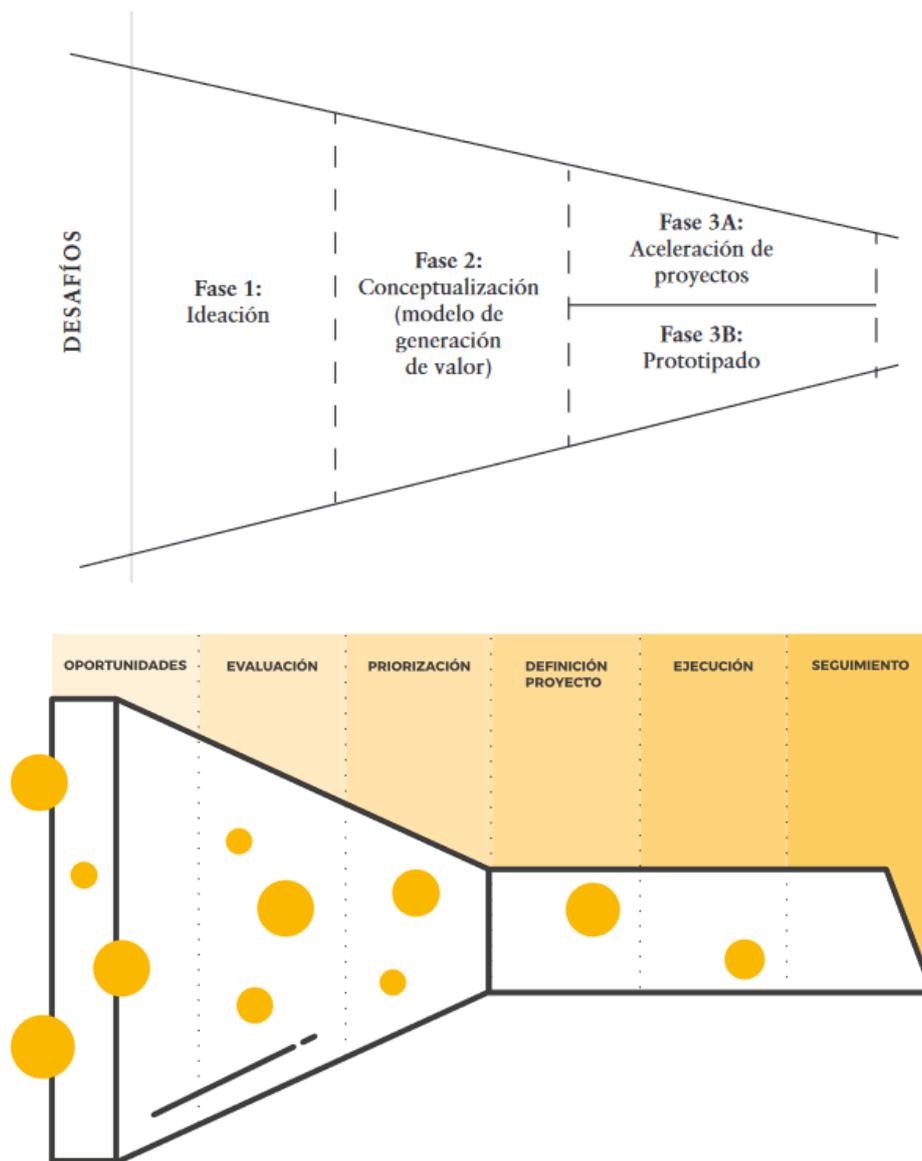
Mientras que para las empresas el valor es aquello por lo que el cliente está dispuesto a pagar, para las Administraciones públicas es un concepto más complejo que no se puede medir en términos de ingresos (Sánchez y Rey, 2018, p. 16). La cuantificación del valor público se mide de formas mucho más complejas, como la participación ciudadana, mediante encuestas, consultas populares o en las propias elecciones. Es frecuente que los impactos de una política no se puedan medir de forma tan sencilla porque requieran indicadores y evidencias más sofisticadas o porque el impacto se perciba a largo plazo (Sánchez y Rey, 2018, p. 18). Para Moore (1998, pp. 62-63), en el sector privado el valor se establece de manera individual, mientras que el valor público se debe evaluar a través de las decisiones colectivas, no mediante la suma de las satisfacciones individuales. Esto puede funcionar cuando la Administración suministra servicios, pero cuando establece obligaciones, podrán beneficiar a una parte de la ciudadanía y perjudicar a otra, por lo que se debe considerar los beneficios a la sociedad en su conjunto.

La creación de valor para la ciudadanía es una de las funciones de la Administración por lo que la innovación puede contribuir a la necesaria evolución de los métodos tradicionales de generación de valor, amenazados con volverse obsoletos por los cambios sociales y tecnológicos (Sánchez et al., 2013, p. 23). Según Sánchez et al. (2013), “la innovación no es un fin en sí misma, sino que el fin es crear más valor público de manera más eficiente” (p. 24), pero la innovación no es una opción más para la creación de valor público, es una vía imprescindible ya que no innovar implica riesgos como la obsolescencia, ineficiencia, externalidades negativas, pérdida de talento y mediocridad. “El riesgo no está en innovar, sino en no hacerlo” (p. 43).

## **2.2. El proceso de la innovación pública**

En innovación, los resultados son importantes, pero también el proceso. La innovación es “más un camino que se recorre que un sitio al que se llega” (Sánchez y Rey, 2018, p. 23). Habitualmente se emplea la metáfora visual de un embudo para representar el proceso de

la innovación, conocido por el término en inglés: *funnel* de innovación, creado por Henry Chesbrough (Sánchez et al. 2013, p. 70). Refleja cómo la cantidad de ideas que entran se reduce al ir pasando por distintas fases. Los proyectos que recorren todas las fases y superan todos los filtros se convierten en innovaciones reales (Sánchez y Rey, 2018, p. 23).



**Figura 1. Representación de las fases del *funnel* de innovación.**  
Arriba: Sánchez et al. (2013, p. 72). Abajo: Sánchez y Rey (2018, p. 23)

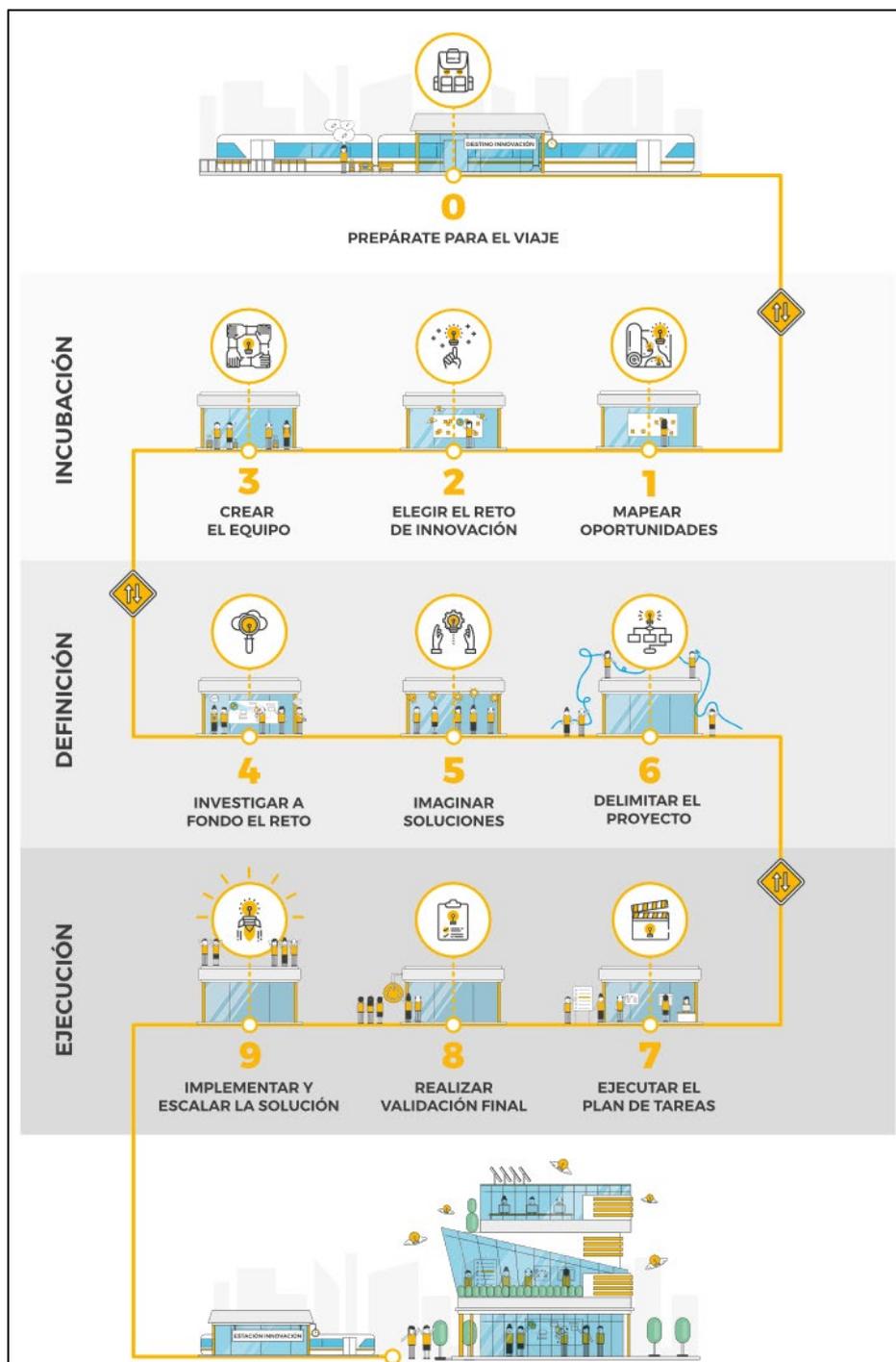
Existen distintas formas a la hora de definir las fases del *funnel* de innovación. En la figura 1 se muestran dos ejemplos de ello. En innovación pública, es imprescindible contar con un procedimiento sistemático y ordenado para cumplir el objetivo de dar una respuesta satisfactoria a los problemas y necesidades de la ciudadanía. El procedimiento es importante en cualquier tipo de innovación, pero aún más en innovación pública, ya que

debe primar la eficiencia en la gestión de los recursos públicos empleados. El modelo del *funnel* de innovación, en cualquiera de sus versiones, es la base de la mayoría de procedimientos para el desarrollo de proyectos de innovación pública. En función de las características del proyecto y de la organización se tomará uno u otro modelo o se desarrollará uno específico. Según Sánchez et al. (2013), los procedimientos deben seguir una secuencia lógica, pero la flexibilidad es un aspecto fundamental ya que la evolución de un proyecto de innovación sigue una dinámica iterativa que rompe constantemente la linealidad, replanteando pasos ya dados para poder validarlo, enriquecerlo, descartarlo o reconducirlo (p. 70).

En la *InnoGuía*, la guía para innovar en la Junta de Andalucía, elaborada por Paz Sánchez y Amalio Rey (2018) tras un proceso colaborativo y participativo auspiciado por el Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP), se describe una hoja de ruta para el diseño y gestión de proyectos de innovación: el Modelo IAAP de impulso de proyectos de innovación. En la figura 2 se representa el procedimiento como un viaje con 9 pasos agrupados en 3 fases: incubación, definición y ejecución.

Este modelo se inspira en el *Design Thinking*, nacido en los años sesenta del pasado siglo en el ámbito del diseño industrial. En los años noventa se expandió a otras áreas y se popularizó como enfoque de innovación a principios del presente siglo, fundamentalmente a raíz de la publicación en 2009 del libro *Change by Design*, de Tim Brown (Pelta, 2013, pp. 13-17). Para Brown (2020, p. 20), el *Design Thinking* es un enfoque de innovación centrado en las personas basado en el conjunto de herramientas de los diseñadores para integrar las necesidades humanas, los recursos tecnológicos disponibles y las limitaciones prácticas de las empresas. El uso del *Design Thinking* en innovación pública se ha extendido ya que permite obtener mejores soluciones a los problemas sociales y está cruzando los límites tradicionales entre los sectores privado y público y entre las entidades con y sin ánimo de lucro (Brown y Wyatt, 2010, p. 32). Se divide habitualmente en 5 etapas: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar. Raquel Pelta (2013, p. 22) pone de manifiesto las diferencias en las fases consideradas por distintos autores, aunque coinciden en los aspectos fundamentales: la necesidad de definir el problema, la investigación del usuario y la importancia del prototipado. Por su parte, Brown (2020, pp. 32-33) y Brown y Wyatt (2010,

p. 33) distinguen tres espacios: inspiración, ideación e implementación. Hablan de “espacios” en lugar de “etapas”, ya que lo consideran como un sistema de superposición de espacios más que una secuencia de pasos ordenados, en el que constantemente se avanza y retrocede de forma iterativa y no lineal. Esta característica lo hace especialmente útil para su aplicación en procesos de innovación en los que la flexibilidad es fundamental.



**Figura 2. Etapas y fases del Modelo IAAP de impulso de proyectos de innovación de la InnoGuía (Sánchez y Rey, 2018, p. 48)**

### **2.3. Tipologías de innovación pública**

Existen diferentes formas de clasificar la innovación. Podemos hablar de innovación incremental o disruptiva según el grado de novedad que implique, o de innovación privada o pública en función del sector. Una de las clasificaciones más extendidas es la del Manual de Oslo (OECD y Eurostat, 2018, pp. 70-74), que distingue dos tipos principales atendiendo al objeto de la innovación: la innovación de producto, que se puede subdividir en innovación en bienes y en servicios; y la innovación de proceso, que se divide a su vez en seis subtipos.

Sin embargo, la innovación pública tiene unas características particulares que requieren una clasificación específica. En la *InnoGuía* (Sánchez y Rey, 2018) se propone una distinción en dos grandes ámbitos diferenciados: servicios a la ciudadanía y procesos internos; y una clasificación más específica en seis tipos de innovación pública (p. 19):

1. De servicios a la ciudadanía (productos)
2. De procesos internos (flujos)
3. De cultura y gestión del personal público (personas)
4. Organizativas (estructuras)
5. En el marco administrativo interno (normas)
6. En el diseño de políticas públicas (legislación)

En el Anexo I, “Tipos de innovación pública”, se detallan las principales características de cada uno según se recoge en la *InnoGuía* (Sánchez y Rey, 2018).

### **2.4. Participación en innovación pública**

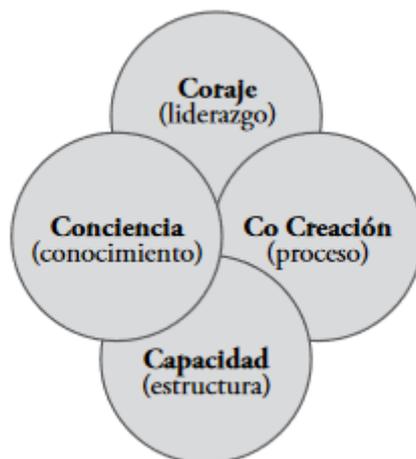
La búsqueda de nuevos paradigmas de gestión pública ha llevado a una creciente atención hacia la participación en los procesos de innovación pública. Conceptos como inteligencia colectiva, cocreación, innovación pública abierta o innovación pública de abajo arriba emergen como elementos clave para transformar las Administraciones en entidades más eficientes, transparentes y orientadas al ciudadano, ampliando el espectro teórico y práctico mediante la participación de distintos actores.

El concepto de inteligencia colectiva se basa en la premisa de que la colaboración entre diversos actores puede conducir a resultados que superan las capacidades individuales. Surowiecki (2005) destaca la idea de “sabiduría de las multitudes”, argumentando que, bajo ciertas condiciones, la agregación de información y opiniones de un grupo de individuos puede conducir a decisiones más acertadas que las tomadas por expertos individuales. Lévy (1994/2004) habla de un nuevo espacio antropológico llamado "espacio del conocimiento", donde el saber colectivo determinará la actividad económica y el poder territorial. Sin embargo, el pensamiento colectivo no es, *per se*, mejor que el individual. Según Rey (2022), “muchas organizaciones son menos inteligentes que las personas que las forman” (p. 14), destacando la importancia de las estrategias de implementación, ya que los resultados obtenidos por un mismo grupo de personas varían en función de las condiciones y el contexto. Rey (2022, p. 15) pone en valor la importancia del proceso frente a los resultados para desmitificar el uso de la tecnología. El uso de atajos tecnológicos para tomar una, supuestamente, mejor decisión, puede provocar que se pierda la parte social de la construcción colectiva. El proceso en sí es enriquecedor, pese a que no lleve a la mejor decisión posible.

En la cocreación, la innovación pública abierta y la innovación pública de abajo arriba, la participación no se reduce a la consulta a la ciudadanía y otros actores. En estos enfoques es fundamental la inteligencia colectiva, que aprovecha el conocimiento, la experiencia y la creatividad de la sociedad para abordar problemas complejos. Esta perspectiva no solo enriquece el proceso de toma de decisiones, sino que fortalece el sentido de pertenencia y empoderamiento ciudadano.

La cocreación, entendida como la colaboración entre la Administración y la ciudadanía para generar soluciones, busca aprovechar el conocimiento distribuido en la sociedad. Como indican Sánchez et al. (2013, p. 85, 90), supone un cambio de paradigma, pasando de pensar “para” a pensar “con” la ciudadanía en todo el proceso de diseño de un servicio, desde la concepción hasta la validación y puesta en marcha. Ramírez-Alujas (2012, p. 38) destaca la importancia de este enfoque para forjar vínculos entre Administración y ciudadanía y promover la corresponsabilidad y la legitimidad de las políticas públicas. La

cocreación es uno de los cuatro cambios clave que, según Bason (2010), son necesarios para la construcción de un ecosistema de innovación pública.



**Figura 3. Las 4C para la construcción de un ecosistema de innovación en el sector público.**

**Fuente: Ramírez-Alujas (2012) a partir de Bason (2010).**

La innovación pública abierta pone el foco en la incorporación del conocimiento externo por parte de profesionales, buscando soluciones más allá de las fronteras tradicionales de la Administración. El término “innovación abierta” fue acuñado por Henry Chesbrough, que postulaba la necesidad de apertura del modelo de innovación cruzando los límites de la organización, mediante la cooperación entre el conocimiento interno y el de profesionales del exterior (NovaGob, 2017, p. 12; Ramírez-Alujas, 2012, p. 30; Sánchez et al., 2013, pp. 90, 201). La fundación NovaGob (2017, p. 13) destaca la importancia de abrir la Administración para buscar solución a problemas internos mediante ideas, metodologías colaborativas y soluciones externas por parte de profesionales expertos. Este enfoque, además, fortalece la legitimidad y la transparencia de las políticas públicas y puede aumentar la eficiencia mediante una gestión colaborativa más ágil que rompa con la inamovilidad de las estructuras burocratizadas clásicas.

El concepto de innovación pública de abajo arriba se puede abordar desde distintos puntos de vista. Gurstein (2014) la entiende como el fortalecimiento de la innovación local en contraposición a la innovación proveniente desde la Administración central. También se puede entender como aquella que proviene de la sociedad, asimilándola con los procesos de cocreación con la ciudadanía. Sin embargo, en este trabajo la entendemos como aquella

que surge del personal empleado público, en lugar de los órganos directivos. Pese a que se trata de una perspectiva de análisis poco tratada en el ámbito académico, su estudio es interesante ya que forma parte del cambio de paradigma burocrático hacia una Administración más ágil, eficiente y orientada a la ciudadanía. En España hay casi tres millones<sup>3</sup> de personas al servicio de las Administraciones, por lo que su aporte a la innovación se debe tener en cuenta. Sánchez et al. (2013) afirman que:

Para que la innovación fluya, se encarne en proyectos y retroalimente la cultura de la organización es necesario que se genere una fuerza centrífuga, fruto de la colisión entre la energía *top-down* que proviene de la legitimación de la alta dirección y la *bottom-up*, que fluye de abajo hacia arriba, inyectando entusiasmo para llevar las iniciativas a la práctica. Es fundamental que estas dos energías se sumen armónicamente para que la innovación cale de manera permanente en la organización. (p. 65)

Entre los estudios existentes sobre innovación pública de abajo arriba desde nuestra perspectiva de análisis destaca el realizado por Gaete et al. en 2019 sobre el proyecto “Concurso de buenas prácticas de innovación pública de la región de Antofagasta”, en Chile. Uno de los objetivos principales era motivar al funcionariado a generar propuestas innovadoras con el fin de mejorar el desempeño de sus instituciones y fomentar la cultura de la innovación (Gaete et al., 2019, p. 148). Entre las conclusiones del estudio destacan la influencia positiva de la formación previa sobre innovación pública en la calidad de las iniciativas presentadas y la motivación por el cambio del personal participante, poniendo en valor la innovación pública de abajo arriba para la transformación de la Administración al mejorar el sentimiento de pertenencia e identidad y fortaleciendo su cultura innovadora.

NovaGob (2017, pp. 33-34) destaca la labor de las comunidades de personas innovadoras en el sector público, mencionando cuatro de ellas: el *Club de Innovadores Públicos* y la

---

<sup>3</sup> Según el último *Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas*, de julio de 2023, el número total de personal al servicio de las Administraciones públicas en España es de 2.967.578 personas. <https://funcionpublica.digital.gob.es/funcion-publica/rcp/boletin.html>

comunidad *INAP Social*, de ámbito español; la *Red de Innovadores Públicos*, de Chile; y La *Red Social NovaGob*, para el conjunto de Iberoamérica. En el ámbito andaluz destaca *Red Profesional*, la red social corporativa para el personal empleado público de la Junta de Andalucía; y la comunidad *InnovAnda*, objeto de estudio del presente trabajo.

### 3. Diseño de la investigación

La investigación se basa en el análisis cuantitativo de datos proporcionados por InnovAnda sobre el perfil de sus integrantes y las propuestas presentadas al Buzón de iniciativas innovadoras, complementado con el análisis cualitativo de datos obtenidos mediante entrevistas a tres informantes cualificados<sup>4</sup>. A continuación, se realiza una descripción del caso de estudio (3.1.) detallando las principales características de InnovAnda, que marcarán los aspectos a analizar en la investigación cuantitativa (3.2.) y cualitativa (3.3.).

#### 3.1. Descripción del caso de estudio: La comunidad InnovAnda

La comunidad InnovAnda se autodefine en su *Documento fundacional* (2019) como un “espacio de colaboración entre personas empleadas públicas andaluzas para identificar retos e impulsar proyectos de innovación con un impacto de valor en la ciudadanía” (p. 5).



**Figura 4. Logotipo de la comunidad (InnovAnda, 2019, p. 6)**

Se funda en 2019 tras un proceso que comienza dos años antes, cuando varias acciones formativas del IAAP se convierten en el punto de encuentro de personas con inquietudes similares. En mayo y junio de 2019, el IAAP organiza sendos talleres en los que, de forma colectiva, se sientan las bases de la comunidad y se identifican las necesidades que motivan su creación, como el impulso del talento del personal empleado público, el fomento de métodos colaborativos, la puesta en valor de la inteligencia colectiva o la visibilidad y apoyo a las personas y proyectos innovadores (InnovAnda, 2019, p. 1).

---

<sup>4</sup> Aunque se planificaron cuatro, finalmente se realizaron tres entrevistas por problemas de agenda de uno de los entrevistados.

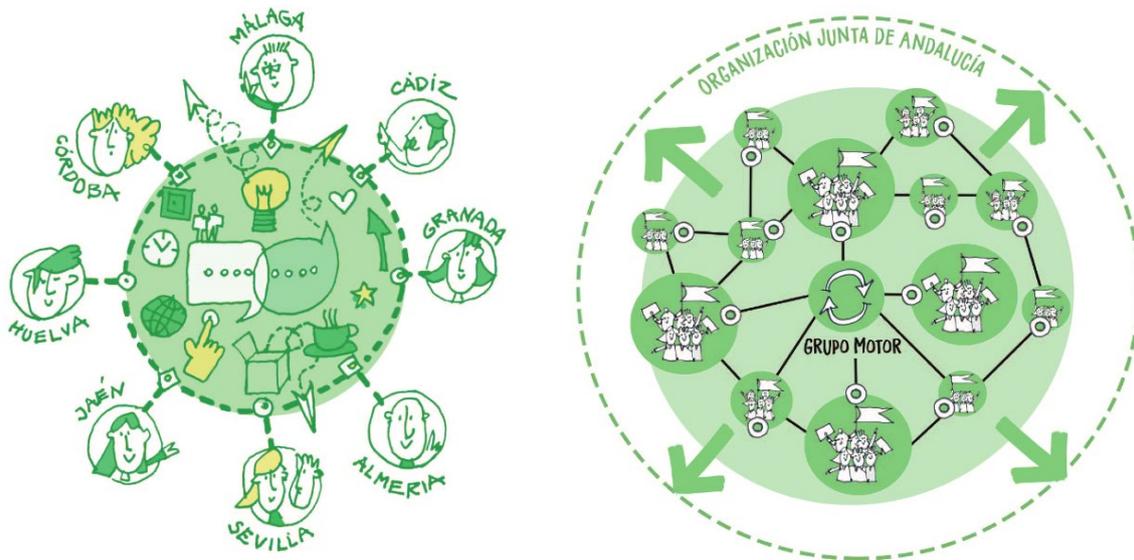
Cada año, InnovAnda aprueba un Plan de Acción con objetivos concretos y medibles para alinear esfuerzos y evaluar los progresos. Para el curso 2023/2024 se establecen los siguientes objetivos estratégicos (InnovAnda, 2023, pp. 2-3):

- Impulsar la innovación pública de abajo arriba con un modelo sostenible y duradero dentro de la Administración.
- Conectar con la sociedad.
- Poner en valor el talento innovador de las personas empleadas públicas.
- Extender la cultura de la innovación dentro de la Administración.

La comunidad está formada por personal empleado público de la Junta de Andalucía que puede participar de diferentes formas en función del grado de implicación, dedicación y responsabilidad (InnovAnda, 2021, p. 13):

- Membresía mediante el registro a través de la página web.
- Participación en equipos de trabajo y acompañamiento a retos.
- Integrantes del equipo motor.

El trabajo en red es una característica incrustada en el ADN de InnovAnda, como se pone de manifiesto en el propósito con el que nace la comunidad: “consolidar un espacio abierto de colaboración y trabajo en red que multiplique el número de personas y proyectos innovadores de calidad puestos en marcha en la Administración pública andaluza” (InnovAnda, 2019, p. 2). Se busca descubrir talento innovador, pero también conectarlo, generando un impacto relacional. Se pone en valor la inteligencia colectiva promoviendo estrategias de abajo arriba y movilizándolo la iniciativa del personal empleado público, aprovechando el efecto red dentro de la Junta de Andalucía (InnovAnda, 2019, p. 7). Una consecuencia del trabajo en red es la descentralización, tanto a nivel territorial como organizativo, como se recoge en las imágenes de la figura 5.



**Figura 5. Imágenes del Documento fundacional (InnovAnda, 2019, pp. 5, 11)**

Según Sánchez et al. (2013, p. 67), “la gobernanza acotada al plano de la innovación implica ser ágil y flexible para evitar que los proyectos innovadores se encallen”. InnovAnda (2021, p. 2) se autodefine como un sistema vivo que debe procurar su supervivencia y mejora y establece en su *Documento fundacional* (2019, p.10) que la estructura deberá ser adaptativa en función de las necesidades, partiendo de una estructura lo más liviana posible y modificándola en función de la experiencia. Entre los principios de gobernanza se establece que debe ser sencilla y eficiente, evitando que lastre el funcionamiento de la comunidad (InnovAnda, 2021, p. 7).

La gobernanza gira en torno a dos órganos permanentes: la asamblea, formada por toda la comunidad, y el equipo motor, elegido democráticamente. También se crean varios equipos de trabajo, tanto permanentes (para procesos) como temporales (para proyectos) para la ejecución del Plan de Acción (InnovAnda, 2019, pp.10-11; 2021, pp. 7-9). Actualmente, los equipos permanentes son (InnovAnda, 2023, pp. 4-5):

- Buzón
- Servicios
- Comunica
- Participa

La comunidad ha dejado una marca significativa en la percepción de la innovación en la organización, como muestra el informe de Romero et al. (2022) en el que se recogen y analizan los resultados del Barómetro de la Innovación Pública en la Junta de Andalucía, promovido por el IAAP y desarrollado por investigadores de las Universidades de Granada y Sevilla. La investigación la realizaron mediante un cuestionario *online* enviado al personal de la Junta entre diciembre de 2021 y enero de 2022, con una muestra final de 8.723 personas. En el Anexo II de este TFM se incluye un resumen del informe en el que se ofrecen datos sobre cómo la participación en InnovAnda, o simplemente haber oído hablar de ella, ha influido en la mejora de los índices de percepción de la innovación y en la efectividad de las iniciativas innovadoras implementadas.

### **3.2. Investigación cuantitativa**

La investigación cuantitativa parte de datos proporcionados por InnovAnda y consta de dos partes: el análisis del perfil de integrantes y de las propuestas presentadas al Buzón de iniciativas innovadoras.

#### **3.2.1. Perfil de integrantes de InnovAnda**

La inscripción en InnovAnda se realizaba inicialmente a través de *Red Profesional*, la red social corporativa de la Junta de Andalucía. Cuando se creó la web de InnovAnda se incluyó un formulario de inscripción<sup>5</sup>, presentado en la figura 6. A principios de 2024, InnovAnda contaba con 775 miembros entre las dos formas de acceso. En marzo de 2024 se realizó un proceso de unificación del acceso en un solo punto, la página web, siendo 288 las personas que manifestaron su interés en continuar mediante el registro en la web.

---

<sup>5</sup> Formulario de registro: <https://ws168.juntadeandalucia.es/iaap/innovanda/inicio-de-registro/>

**InnovAnda**

## Inicio de registro

Nombre de Usuario \* ?

Nombre

Apellidos \*

Correo electrónico \* ?

Contraseña \*

Confirmar Contraseña \*

Organismo \* ?

Provincia \* ?

Mostrar la política de privacidad

Por favor, confirma que estás de acuerdo con nuestra política de privacidad

[Registro](#) [Iniciar sesión](#)

**Figura 6. Formulario de registro en InnovAnda**

El análisis que se presenta contempla a las 44 personas participantes en equipos de trabajo del curso 2023-2024 y a las 9 personas del equipo motor. No se ha considerado al total de integrantes de la comunidad porque al comienzo del análisis aún no se había realizado el proceso de unificación de bases de datos y la información disponible era muy escasa o nula ya que de las personas registradas en *Red Profesional* solo se disponía el nombre y correo electrónico.

En la base de datos de personas participantes en equipos de trabajo se incluyen nombre y apellidos, correo electrónico, puesto de trabajo y centro de destino, aunque la información contenida en estos dos últimos campos no tenía un criterio único y en algunos casos estaba vacío. Con estos datos, para la mayoría de casos se han podido deducir las variables contempladas en el análisis: Consejería, provincia y sexo. Para completar la base de datos ha sido necesario contactar directamente con 13 integrantes, de los que faltaba algún dato. Los datos de las 9 personas del equipo motor los ha proporcionado su coordinador.

El perfil de los miembros de InnovAnda se ha comparado con el del personal empleado público de la Administración General de la Junta de Andalucía (AGJA) con el objetivo de estudiar sus divergencias o similitudes. Estos datos han sido proporcionados por la Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública en respuesta a una solicitud a través la Plataforma Integrada del Derecho de Acceso (PID@)<sup>6</sup>, en virtud del derecho de acceso a la información pública de la legislación sobre transparencia. Se trata de una base de datos muy desagregada, por lo que ha sido necesario un trabajo de consolidación de los datos para su comparación con los integrantes de InnovAnda. El proceso de tratamiento y depuración de las bases de datos de los integrantes de InnovAnda y del personal de la AGJA se detalla en el Anexo III.

El disponer de datos desagregados sobre el personal de la AGJA ha permitido realizar varios análisis que han sido útiles para interpretar los resultados. En el Anexo IV se incluyen tablas en las que se consolidan los datos del personal de la AGJA, agrupados por Consejería y provincia y por Consejería, tipo de personal empleado público y sexo.

### **3.2.2. Iniciativas presentas al Buzón**

El Buzón de iniciativas innovadoras<sup>7</sup> es la entrada para que las personas interesadas soliciten apoyo a InnovAnda con su propuesta innovadora. Se accede a través de la web de

---

<sup>6</sup> Plataforma PID@: <https://ws043.juntadeandalucia.es/derechodeacceso/tramites/acceso.do?vertodos>

<sup>7</sup> Buzón de iniciativas innovadoras: <https://ws168.juntadeandalucia.es/iaap/innovanda/iniciativas/>



El análisis se centra en cuatro variables: provincia del proponente, sector, tipo de innovación pública y base de la innovación. Se ha preferido analizar el sector al que afecta la iniciativa (sanidad, educación, empleo, etc.) para desvincularlo de la cambiante denominación de las Consejerías y ser más precisos en el análisis, ya que en ocasiones se agrupan en una misma Consejería competencias de sectores muy dispares como, por ejemplo, Justicia y Turismo. Para el tipo de innovación pública se ha tomado la clasificación propuesta por la *InnoGuía* (Sánchez y Rey, 2018), recogida en el apartado 2.3 y el Anexo I de este trabajo, que divide los procesos de innovación pública en seis categorías. En la base de la innovación incluimos tres categorías: tecnológica, humanista y otra.

### **3.3. Investigación cualitativa**

Se han realizado tres entrevistas a personas expertas en innovación pública con distinto perfil. Los dos primeros participaron activamente en la formación de InnovAnda y son conocedores de sus características y funcionamiento, pero desde un punto de vista diferente: el interior de la comunidad y el IAAP. Complementamos con una tercera entrevista a una experta en innovación pública fuera del ámbito de InnovAnda y la Junta de Andalucía para dar una visión externa.

A continuación, se detalla el perfil de las personas entrevistadas junto con una breve justificación del interés de la entrevista para la investigación.

| <b>ENTREVISTA 1</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>NOMBRE</b>        | Manuel Garrido                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>PERFIL</b>        | Coordinador del Equipo Motor de InnovAnda. Arquitecto Técnico por la Universidad de Granada, Graduado en Ingeniería de la Edificación por la Universidad Europea de Madrid y Máster en Sostenibilidad y Eficiencia Energética en los Edificios y en la Industria. Funcionario de la Junta de Andalucía desde 2002. Coordinador Provincial del 112 en Jaén de 2002 a 2018. Desde 2018 es Asesor Técnico de Gestión de Emergencias en la Delegación del Gobierno de la Junta de Andalucía en Jaén. |
| <b>JUSTIFICACIÓN</b> | Conocedor de InnovAnda desde el interior al haber sido Coordinador del Equipo Motor desde su fundación y haber vivido en primera persona todo el proceso de creación de la comunidad. También es interesante su visión como funcionario de la Junta de Andalucía sobre qué puede aportar la innovación pública e InnovAnda a la institución.                                                                                                                                                     |

**Tabla 1. Ficha Entrevista 1**

| <b>ENTREVISTA 2</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>NOMBRE</b>        | Juan Leal                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>PERFIL</b>        | Experto en innovación pública desde la Administración pública. Ingeniero de Telecomunicaciones por la Universidad de Sevilla. Funcionario de la Junta de Andalucía desde 2009. Jefe del Servicio de Innovación y Prospectiva de 2009 a 2019. Desde 2019 es Asesor Técnico en el área de innovación del IAAP. |
| <b>JUSTIFICACIÓN</b> | Es interesante la visión de Juan Leal como experto en innovación pública y su aplicación directa en la Administración. Conoce de primera mano el proceso de creación de InnovAnda y sus características particulares como colaborador con la comunidad desde el IAAP.                                        |

**Tabla 2. Ficha Entrevista 2**

| <b>ENTREVISTA 3</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>NOMBRE</b>        | Loredana Stan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>PERFIL</b>        | Directora de la Fundación NovaGob en España. Licenciada en Ciencias Políticas por la Universidad de Craiova (Rumanía) y Máster en Democracia y Gobierno por la Universidad Autónoma de Madrid. Especialista en gestión ágil y Scrum Master. Consultora, formadora e investigadora en innovación pública en los ámbitos de metodologías y herramientas de innovación, ecosistemas y laboratorios de gobierno. |
| <b>JUSTIFICACIÓN</b> | El punto de vista de Loredana Stan es muy enriquecedor, aportando matices y una visión más global al venir de un ámbito externo a InnovAnda y la Junta de Andalucía. Su experiencia en proyectos de innovación pública en todo el mundo es interesante para el análisis del funcionamiento de InnovAnda.                                                                                                     |

**Tabla 3. Ficha Entrevista 3**

Las entrevistas se realizaron del 30 de mayo al 3 de junio de 2024 y su duración fue de entre 45 y 60 minutos. El Anexo V detalla el proceso de contacto, tratamiento de la información y las dificultades encontradas. En el Anexo VI se recoge el guion de cada entrevista.

## **4. Resultados**

A continuación, se muestran los resultados obtenidos tras los análisis realizados. En primer lugar, se incluyen los resultados del análisis del perfil de integrantes de InnovAnda. Posteriormente, se recogen los resultados del análisis de las propuestas presentadas al Buzón de iniciativas innovadoras. Finalmente, se muestran los resultados del análisis cualitativo realizado mediante entrevistas a informantes cualificados.

### **4.1. Perfil de integrantes de InnovAnda**

El primer aspecto destacable es la escasez de datos disponibles sobre los integrantes. Sería útil para la comunidad disponer de más datos sobre sus integrantes para personalizar la experiencia, conocer qué tipo de perfiles se acercan, orientar campañas de captación, etc. Algunos datos podrían ser: edad, fecha de incorporación a la Junta de Andalucía, puesto de trabajo, cuerpo (para personal funcionario) o grupo (para personal laboral), cómo ha conocido InnovAnda, motivaciones para entrar, intereses, etc. El actual dato de “organismo” es un texto abierto que se puede completar según criterios distintos. Sería útil que fuera más detallado, especificando la Consejería, centro directivo y de trabajo, servicio, etc.

En el análisis se incluye a los 53 integrantes activos del curso 2023-2024, para los que se ha estudiado los datos de Consejería, provincia y sexo, comparándolo con los del personal empleado público de la Administración General de la Junta de Andalucía (AGJA).

En la tabla 4 se muestran los resultados del análisis por Consejerías. Casi todas están representadas, salvo dos: Desarrollo Educativo y Universidad. El caso de la Consejería de Desarrollo Educativo es especialmente llamativo. Es la más numerosa en la AGJA, aportando un 35% del total (15.507 de 43.980), pero ningún miembro de InnovAnda pertenece a ella. En cuanto a la Consejería de Universidad, puede parecer paradójico que no esté representada al ostentar las competencias en innovación, pero su actuación se centra en la investigación de los agentes del Sistema Andaluz del Conocimiento, no en la innovación pública, de la que se encarga el IAAP. Además, se trata de la segunda Consejería con menos personal, por detrás de la de Industria, al ser las únicas sin Delegaciones

Territoriales propias. Su personal en los servicios periféricos se adscribe actualmente a la Consejería de Desarrollo Educativo y a la de Economía, respectivamente.

| CONSEJERÍA                                                | INNOVANDA |             | AGJA         |             |
|-----------------------------------------------------------|-----------|-------------|--------------|-------------|
| Presidencia, Interior, Diálogo Social y Simplific. Adtva. | 4         | 8%          | 2404         | 5%          |
| Economía, Hacienda y Fondos Europeos                      | 3         | 6%          | 2382         | 5%          |
| <b>Desarrollo Educativo y Formación Profesional</b>       | <b>0</b>  | <b>0%</b>   | <b>15507</b> | <b>35%</b>  |
| <b>Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo</b>                 | <b>17</b> | <b>32%</b>  | <b>3195</b>  | <b>7%</b>   |
| <b>Salud y Consumo</b>                                    | <b>4</b>  | <b>8%</b>   | <b>1871</b>  | <b>4%</b>   |
| Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural               | 5         | 9%          | 3512         | 8%          |
| <b>Universidad, Investigación e Innovación</b>            | <b>0</b>  | <b>0%</b>   | <b>164</b>   | <b>0%</b>   |
| Turismo, Cultura y Deporte                                | 4         | 8%          | 2670         | 6%          |
| Fomento, Articulación del Territorio y Vivienda           | 2         | 4%          | 1728         | 4%          |
| <b>Inclusión Social, Juventud, Familias e Igualdad</b>    | <b>4</b>  | <b>8%</b>   | <b>6572</b>  | <b>15%</b>  |
| <b>Sostenibilidad, Medio Ambiente y Economía Azul</b>     | <b>7</b>  | <b>13%</b>  | <b>2167</b>  | <b>5%</b>   |
| Industria, Energía y Minas                                | 1         | 2%          | 134          | 0%          |
| Justicia, Administración Local y Función Pública          | 2         | 4%          | 1674         | 4%          |
| <b>TOTAL</b>                                              | <b>53</b> | <b>100%</b> | <b>43980</b> | <b>100%</b> |

**Tabla 4. Comparación perfil miembros InnovAnda y AGJA por Consejerías**

La Consejería más infrarrepresentada es la Consejería de Desarrollo Educativo (0% en InnovAnda y 35% en la AGJA). Se le une la Consejería de Inclusión Social (8% en InnovAnda y 15% en la AGJA). Las Consejerías más sobrerrepresentadas son las de Empleo (32% en InnovAnda y 7% en la AGJA), Sostenibilidad (13% en InnovAnda y 5% en la AGJA) y Salud (8% en InnovAnda y 4% en la AGJA). Estas variaciones se pueden dar por diversos motivos y para conocerlos sería necesario un estudio más profundo de la estructura de la Junta de Andalucía y de la penetración de InnovAnda en distintos ámbitos. Uno de los motivos puede estar relacionado con que el personal de algún perfil no disponga de correo electrónico corporativo o no lo use para realizar su trabajo, ya que InnovAnda se comunica fundamentalmente a través del correo electrónico y redes sociales.

| PROVINCIA    | INNOVANDA |             | AGJA         |             |
|--------------|-----------|-------------|--------------|-------------|
| Almería      | 2         | 4%          | 3642         | 8%          |
| Cádiz        | 4         | 8%          | 5110         | 12%         |
| Córdoba      | 3         | 6%          | 4374         | 10%         |
| Granada      | 5         | 9%          | 5128         | 12%         |
| Huelva       | 1         | 2%          | 3367         | 8%          |
| Jaén         | 8         | 15%         | 3864         | 9%          |
| Málaga       | 4         | 8%          | 5113         | 12%         |
| Sevilla      | 26        | 49%         | 13382        | 30%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>53</b> | <b>100%</b> | <b>43980</b> | <b>100%</b> |

**Tabla 5. Comparación perfil miembros InnovAnda y AGJA por Provincia**

Los resultados por provincias se muestran en la tabla 5. Se observa cómo están sobrerrepresentadas las de Jaén y Sevilla, mientras que el resto se encuentran infrarrepresentadas. Pese a ello, es destacable que las ocho provincias están representadas en InnovAnda. En la Junta de Andalucía existen organismos en los que todo su personal se ubica en la ciudad de su sede, o bien dispone de unos servicios centrales, generalmente en Sevilla, y unas delegaciones u oficinas en el resto de las provincias. La organización de InnovAnda es diferente al resto de organismos y entidades de la Junta: no existe una sede central ni delegaciones subordinadas a ella. Su forma de trabajo en red y el uso de TIC permiten que se pueda participar desde toda Andalucía. Pese a la sobrerrepresentación de Sevilla (49% en InnovAnda y 30% en la AGJA), destaca que el 51% de participantes pertenezcan a otras provincias, ya que con otra estructura esto no sería posible. Aun así, existe un campo de mejora para lograr una representación de las provincias en InnovAnda acorde al 70% que representan en la AGJA y conseguir una mayor penetración en las que aportan menos miembros, como Huelva o Almería.

El grupo de integrantes activos de InnovAnda está compuesto por 28 mujeres (53%) y 25 hombres (47%). Sin embargo, la AGJA la forma 28.653 mujeres (65%) y 15.327 hombres (35%), por lo que en InnovAnda existe una clara infrarrepresentación de la mujer respecto a la AGJA.

Uno de los motivos de esta divergencia puede ser la nula representación de la Consejería de Desarrollo Educativo. En la tabla IV.2 del Anexo IV, se muestra cómo en dicha Consejería hay 12.263 mujeres del total de 15.507. La mayoría se encuentran entre su personal laboral: 10.693 mujeres que suponen un 81% del total de 13.249 laborales de la Consejería. Existe una tipología de trabajo muy feminizado dentro del personal laboral de la Consejería de Desarrollo Educativo, cuyo análisis queda fuera del alcance de este trabajo. Otras Consejerías también están feminizadas, como Inclusión (75% de mujeres), o masculinizadas, como Sostenibilidad (66% de hombres), pero no tienen un peso tan grande como Desarrollo Educativo, que representa un 35% del total del personal de la AGJA. Si no se tuviera en cuenta el personal laboral de la Consejería de Desarrollo Educativo, como se muestra en la tabla IV.3 del Anexo IV, el porcentaje de mujeres de la AGJA descendería hasta el 58%, aunque sigue siendo superior al de InnovAnda.

## **4.2. Iniciativas presentadas al Buzón**

El análisis se centra en cuatro variables: provincia del proponente, sector, tipo de innovación pública y base de la innovación. La primera de ellas se incluye en la base de datos original y las otras tres se han definido tras el estudio de cada una de las iniciativas.

Destaca la reducción de iniciativas recibidas en el Buzón de un año a otro: 215 el año 2021, 114 el 2022 y solo 10 el 2023. Es posible que inicialmente hubiera un número de iniciativas desproporcionado por la novedad y que, poco a poco, estas expectativas se hayan visto reducidas. En los resultados que se muestran se contempla el total de iniciativas sin desglosar por año, ya que no se observan diferencias significativas entre cada año.

En la tabla 6 se observa que el reparto de las iniciativas en función de la provincia del proponente es muy similar al peso de la provincia en términos de personal empleado público de la AGJA. Las reticencias entre las personas de las provincias distintas de Sevilla a la participación en equipos de trabajo mencionadas anteriormente no se ven reflejadas en el Buzón, cuya difusión y alcance ha sido similar en toda Andalucía.

| PROVINCIA          | INICIATIVAS |             | AGJA        |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| Almería            | 21          | 6%          | 8%          |
| Cádiz              | 38          | 11%         | 12%         |
| Córdoba            | 26          | 8%          | 10%         |
| Granada            | 34          | 10%         | 12%         |
| Huelva             | 17          | 5%          | 8%          |
| Jaén               | 21          | 6%          | 9%          |
| Málaga             | 49          | 14%         | 12%         |
| Sevilla            | 106         | 31%         | 30%         |
| Varias/Desconocida | 27          | 8%          | -           |
| <b>TOTAL</b>       | <b>339</b>  | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

**Tabla 6. Iniciativas presentadas al Buzón por provincia**

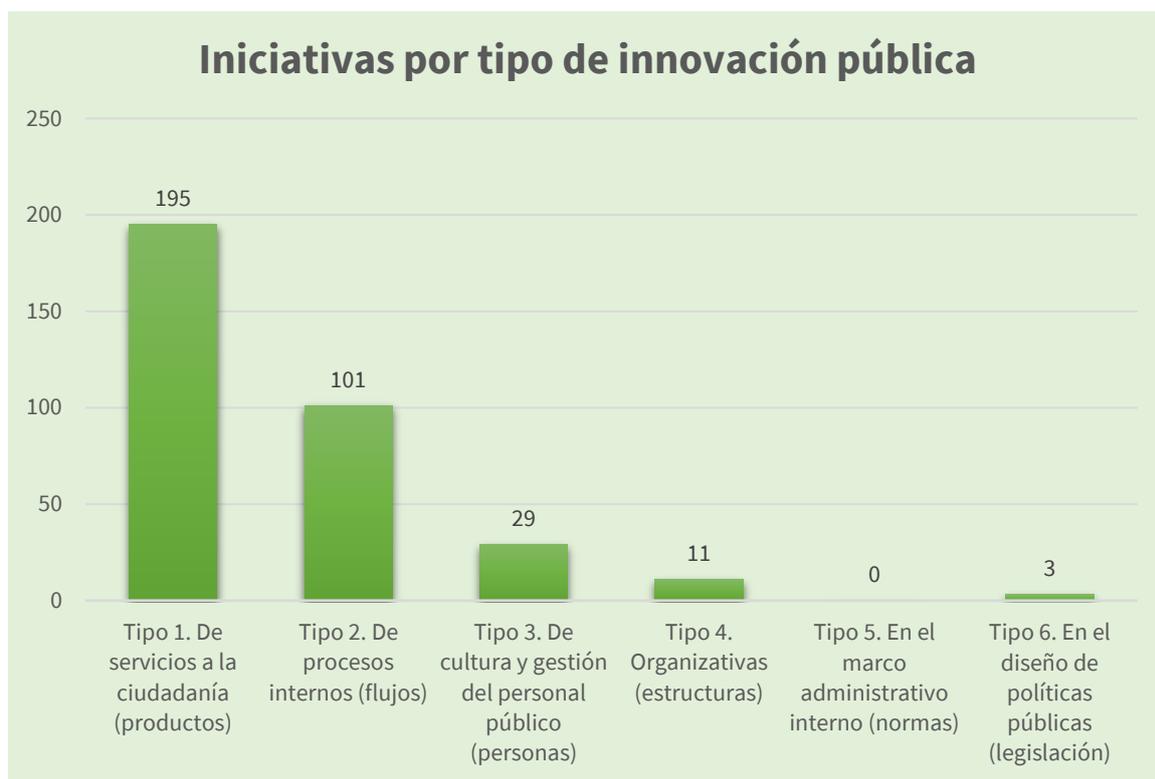
El gráfico 1 muestra cómo la gran mayoría de iniciativas pertenecen al sector de la Sanidad (42% del total), seguido de aquellas relacionadas con la Administración Pública (16%) y la Función Pública (10%).



**Gráfico 1. Número de iniciativas presentadas al Buzón por sector**

En el gráfico 2 se muestran los resultados por tipo de innovación pública. La mayoría (58%) están relacionadas con servicios a la ciudadanía. Le siguen las iniciativas sobre procesos internos (30%), de cultura y gestión del personal público (9%) y organizativas (3%). Las iniciativas que implican el diseño de políticas públicas suponen solo un 1% del total, mientras que ninguna está relacionada directamente con el marco administrativo interno.

Es importante destacar que la propia InnovAnda es un proyecto de innovación pública de tipo 3: cultura y gestión del personal público. El fomento de la cultura de la innovación se contempla entre las responsabilidades de sus miembros (InnovAnda, 2021, pp. 12, 16) y entre los objetivos estratégicos de su último Plan de Acción (InnovAnda, 2023, p. 3). También se pone de manifiesto en el marco de colaboración con el IAAP que InnovAnda “fomenta la cultura de la innovación en la Administración de la Junta de Andalucía y favorece la innovación de abajo a arriba” (InnovAnda, 2021, p. 7).



**Gráfico 2. Número de iniciativas presentadas al Buzón por tipo de innovación pública**

En la tabla 7 se muestra la relación entre el sector y el tipo de innovación para los sectores con al menos 10 iniciativas, resaltando los casos en los que el tipo de innovación representa más de la tercera parte de las iniciativas del sector. Como cabía esperar, la mayoría de

iniciativas de los sectores orientados a los servicios (sanidad, educación, servicios sociales o empleo) son de servicios a la ciudadanía. Las del sector de la Administración Pública se centran sobre todo en los procesos internos, aunque también son significativas las de servicios. Las relacionadas con la Función Pública se reparten entre procesos internos y cultura y gestión del personal. Finalmente, las del sector del Medio Ambiente son mayoritariamente de servicios, pero con un número significativo de procesos internos.

| SECTOR                 | TIPO INNOVACIÓN PÚBLICA |            |           |           |           |           | TOTAL       |
|------------------------|-------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
|                        | 1                       | 2          | 3         | 4         | 5         | 6         |             |
| Sanidad                | 78%                     | 17%        | 3%        | 1%        | 0%        | 0%        | 100%        |
| Administración Pública | 35%                     | 55%        | 5%        | 5%        | 0%        | 0%        | 100%        |
| Función Pública        | 3%                      | 40%        | 46%       | 11%       | 0%        | 0%        | 100%        |
| Educación              | 75%                     | 13%        | 13%       | 0%        | 0%        | 0%        | 100%        |
| Medio Ambiente         | 50%                     | 35%        | 0%        | 0%        | 0%        | 15%       | 100%        |
| Servicios Sociales     | 83%                     | 11%        | 6%        | 0%        | 0%        | 0%        | 100%        |
| Empleo                 | 62%                     | 23%        | 8%        | 8%        | 0%        | 0%        | 100%        |
| ...                    |                         |            |           |           |           |           |             |
| <b>TOTAL</b>           | <b>58%</b>              | <b>30%</b> | <b>9%</b> | <b>3%</b> | <b>0%</b> | <b>1%</b> | <b>100%</b> |

**Tabla 7. Relación entre sector y tipo de innovación con porcentajes por fila.**

La última variable analizada es la base sobre la que se asienta la iniciativa. Un 36% son de base tecnológica, un 28% de base humanista, centradas directamente en la persona, mientras que el 36% restante se asienta en otros aspectos o no está claro. Estos resultados muestran que la innovación no tiene por qué estar centrada en la tecnología, sino que el componente humano es importante en la innovación pública.

### 4.3. Entrevistas a informantes cualificados

Las tres personas entrevistadas coinciden en que la innovación en la Administración es esencial y está dirigida a resolver problemas y crear valor público. Destacan que la innovación pública no responde a intereses económicos como la privada, sino a la mejora de los servicios públicos para generar un impacto positivo en las personas. Para Juan Leal

(E2), experto en innovación pública del IAAP, *“la innovación pública se basa en tres elementos: crear valor público, resolver problemas, de formas nuevas”*. Loredana Stan (E3), directora de NovaGov en España, complementa esta visión afirmando que *“la innovación permite a las Administraciones responder rápidamente a retos complejos, cambiantes y multidimensionales”*. Estas características de la innovación la hacen imprescindible para la Administración ya que, como apunta Leal, *“resolver problemas es el trabajo de la Administración Pública [...] y en la situación actual, en la que los problemas son cambiantes, diferentes, complejos, etc., hay que acudir a soluciones diferentes [...]. Por eso, la innovación es un elemento esencial en la prestación del servicio público”*.

Uno de los elementos necesarios de una organización innovadora es la potenciación de un ecosistema de la innovación. InnovAnda forma parte de ese ecosistema y contribuye al fomento de la cultura de la innovación dentro de la Junta de Andalucía. Según Manuel Garrido (E1), coordinador del Equipo Motor de InnovAnda, *“InnovAnda aporta cultura de la innovación, [...] aporta otra forma de trabajar, otra forma de hacer las cosas, de manera colaborativa [...] y aporta una ventana para aquellas personas que tienen ideas”*. Loredana Stan destaca la importancia de las comunidades en general y de InnovAnda en particular para pasar de una innovación basada en proyectos que frecuentemente no pasan de la fase de prototipado a *“una innovación más sistemática dentro de la organización, que esté unida a la estrategia de las organizaciones, en el núcleo de la organización”*.

En las entrevistas se menciona otras comunidades, como el espacio *Innovamos Lab* del Gobierno de Canarias o la *Red de Innovadores Públicos* de Chile, pero existe consenso en que InnovAnda tiene unas características que la hacen única por su estructura y funcionamiento. Su origen y desarrollo es en sí mismo un proceso de innovación pública de abajo arriba. Garrido destaca que InnovAnda surgió espontáneamente del propio personal: *“se crearon unos cursos básicos sobre innovación [...] y de esos cursos surgió la semilla [...] de trasladar este conocimiento adquirido a nuestros puestos de trabajo. [...] Ahí es donde surge, con el impulso del IAAP, la posibilidad de crear una comunidad de personas”*. Leal puntualiza que *“la idea de crear InnovAnda surgió de abajo arriba, de las personas empleadas”* y que *“eso llevó a que se organizaran unos talleres específicos para ayudar a la comunidad a constituirse”*.

La primera de las características diferenciadoras de la comunidad es el fomento de la innovación pública de abajo arriba. Según Garrido, *“mientras que la mayoría de las entidades que se dedican a la innovación pública lo hacen de arriba abajo [...] en InnovAnda se impulsa la innovación de abajo arriba, que nace de las ideas y las iniciativas de las personas que están en la base de la Administración”*. Este enfoque también es valorado por Leal, quien asegura que InnovAnda representa *“el punto de vista de las personas empleadas y no está condicionada por las formas tradicionales de la Administración”*.

La participación voluntaria y altruista emerge como un factor distintivo valorado positivamente por Garrido y Leal. Esta característica, aunque valorada por Loredana Stan, es vista como un área de mejora mediante la integración de la innovación en el horario laboral de los empleados para asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Stan apunta que *“la innovación no puede pasar en el tiempo libre de los empleados públicos; tiene que pasar en el tiempo de trabajo”* para lograr un verdadero cambio cultural en la Administración.

En cuanto a las metodologías, InnovAnda se apoya principalmente en el *Design Thinking* y en herramientas de la *InnoGuía*, valoradas por su enfoque centrado en las personas y su flexibilidad. Leal menciona que la *InnoGuía* no es una metodología en sí misma, sino una recopilación adaptada y puesta en un lenguaje común. Stan opina que las metodologías deben adaptarse y ser flexibles para no perder de vista el objetivo final de mejorar servicios públicos y crear valor. Garrido y Leal mencionan que InnovAnda está participando en la redacción de una nueva versión de la *InnoGuía* en la que volcar lo aprendido estos años. Leal destaca que la propia *InnoGuía* es *“un reflejo de que las cosas en innovación se hacen iterativamente: se hizo una primera versión, ahora se revisa y la volveremos a revisar en unos años”*.

La relación entre InnovAnda y el IAAP es de simbiosis estratégica y operativa. InnovAnda depende del IAAP para obtener recursos como formación y apoyo logístico e institucional. Garrido destaca la colaboración mutua y la necesidad de estos recursos: *“sin el IAAP no hubiera sido posible”*, mientras que Leal señala cómo esta relación ha permitido que InnovAnda crezca y se autoorganice, pasando de una tutorización intensa a una colaboración más independiente. Ambos coinciden en que InnovAnda aporta tiempo y

dedicación de sus miembros, colaborando con el IAAP en varias iniciativas como la encuesta sobre la percepción de la innovación, el catálogo de competencias innovadoras, la revisión de la *InnoGuía*, etc. Stan resalta que *“para las comunidades de innovación siempre es importante tener apoyo público porque te garantiza una sostenibilidad y legitimidad”*. Garrido y Stan mencionan la posibilidad de diversificar las fuentes de financiación, pero ambos coinciden en la complejidad de ello.

Tanto Garrido como Leal destacan que el IAAP le aporta a InnovAnda un encaje administrativo mediante cursos, en los que se ofertan unas 40 plazas, que permiten articular el tiempo dedicado a la comunidad en horario laboral. Sin embargo, estos cursos se circunscriben al personal del ámbito del IAAP, la Administración General de la Junta de Andalucía, por lo que no dan cobertura al personal de la Administración sanitaria y educativa o las entidades instrumentales. Garrido señala que *“para el último curso hubo más de 700 solicitudes y la inmensa mayoría venía de salud y educación”* y destaca la *“frustración de no poder contar un material humano dispuesto a trabajar y a colaborar”*. Garrido reconoce que no es necesario el acceso a estos cursos para ser miembro de InnovAnda ya que *“una cosa es participar de los cursos y otra cosa es estar en la comunidad y participar de otras actividades”* aunque estas actividades formativas son la única forma para justificar la dedicación de tiempo a InnovAnda durante la jornada laboral.

InnovAnda se ha convertido en una referencia en el ámbito de la innovación pública y ejemplo de buenas prácticas para otras organizaciones. Según Garrido, *“hay muchos órganos de la Administración andaluza que cuentan con nosotros para determinadas actividades relacionadas con la innovación”*, como la Agencia Digital de Andalucía, la Consejería de Salud, la Universidad de Sevilla o la Diputación de Jaén. También señala la presencia de InnovAnda en dos ediciones del Congreso *NovaGob* y en el Foro *Innovamos Lab*, invitados por el Gobierno de Canarias. En palabras de Loredana Stan: *“otras instituciones en España han adoptado el modelo de InnovAnda para crear comunidades de empleados públicos”*.

En resumen, InnovAnda se presenta como un modelo de innovación pública participativa de abajo arriba en el que destaca la colaboración voluntaria de sus miembros y el apoyo

del IAAP. Su metodología adaptativa y su enfoque en la creación de una cultura de innovación son aspectos clave destacados por los entrevistados, quienes ven en InnovAnda una herramienta poderosa para enfrentar los retos de la Administración.

## 5. Conclusiones

El objetivo principal de este trabajo es analizar las características de InnovAnda, comunidad pionera en innovación pública de abajo arriba, sobre la que no existen estudios de referencia. Para ello, se ha empleado un enfoque mixto, combinando el análisis cuantitativo de datos sobre el perfil de sus integrantes y las propuestas presentadas al Buzón de iniciativas innovadoras, con el análisis cualitativo de entrevistas a informantes cualificados.

Este trabajo ha revelado varios aspectos clave que subrayan la relevancia y singularidad de InnovAnda. Desde su puesta en marcha en 2019, ha demostrado una capacidad notable para fomentar la cultura de la innovación, destacándose como un ejemplo pionero en la implementación de la innovación de abajo arriba en el sector público. El análisis realizado del perfil de sus integrantes refleja la necesidad de una mayor representación de todas las Consejerías. En cuanto a la provincia, pese a existir divergencias, destaca que todas las provincias están representadas.

El estudio de las iniciativas presentadas al Buzón ha puesto de manifiesto la diversidad en términos de sectores de actuación, con una predominancia clara del ámbito sanitario, y tipos de innovación pública, destacando las de servicios a la ciudadanía y procesos internos. Este hallazgo refleja una inclinación hacia la mejora directa de los servicios públicos y la optimización de procedimientos administrativos, áreas fundamentales para la generación de valor público.

Uno de los principales hallazgos de las entrevistas realizadas a personas expertas es la importancia de la participación voluntaria, el uso de metodologías participativas flexibles y el trabajo en red, que no solo permiten una descentralización efectiva y una conexión con todas las provincias, sino que también generan un sentimiento de pertenencia y motivación entre sus miembros. La naturaleza voluntaria, si bien enriquecedora, plantea el desafío de integrar la innovación en el horario de trabajo para asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Las entrevistas refuerzan la idea de que InnovAnda no solo contribuye a la innovación *per se*, sino también al fomento de una cultura innovadora dentro de la Junta de Andalucía. La relación simbiótica con el IAAP es esencial para el funcionamiento de la

comunidad, proporcionando un marco administrativo y formación, aunque también se señalan áreas de mejora en cuanto a la inclusión del personal de ámbitos como salud y educación y en la articulación de la participación en los equipos de trabajo que actualmente se realiza a través de cursos del IAAP.

Para futuros trabajos sería interesante ampliar este estudio al total de integrantes de la comunidad y poder analizar un mayor número de datos sobre ellos, bien sea recogidos *ad hoc* o ampliando los datos que InnovAnda tiene de sus miembros a través de la web. También se debería valorar la posibilidad de realizar un estudio de percepción de InnovAnda entre el personal empleado público de la Junta de Andalucía. Finalmente, se podría continuar la investigación cualitativa con entrevistas a otros perfiles para obtener una visión más amplia, como integrantes de InnovAnda de distintos equipos de trabajo, personal empleado público de fuera de la comunidad o personas expertas en innovación e innovación pública.

## Referencias bibliográficas

- Bason, Christian (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Policy Press.
- Brown, Tim (2020). *Diseñar el Cambio: Cómo el Design Thinking puede transformar las organizaciones e inspirar la innovación. Edición revisada y actualizada*. Empresa Activa.
- Brown, Tim; Wyatt, Jocelyn (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 8(1), 31–35. <https://doi.org/10.48558/58Z7-3J85>
- Frías, José (2006). La tercera edición del Manual de Oslo amplía el concepto de innovación a la de carácter no tecnológico. *Economía industrial*, 360, 217-228.
- Gaete, Ricardo; Acevedo, Sebastián; Carmona, Gabriel; Palta, Olga (2019). Generando buenas prácticas de innovación pública desde las regiones: «piensa con i». *Innovar*, 29(74), 147-159. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82095>
- Gurstein, Michael (2014). Innovación comunitaria e informática comunitaria: Construir las capacidades nacionales de innovación desde abajo hacia arriba. En S. Finquelievich (Coord.), *Innovación abierta en la sociedad del conocimiento. Redes transnacionales y comunidades locales* (pp. 27-62). Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- InnovAnda (2019). *Documento fundacional de la comunidad de innovadores de la Junta de Andalucía*. Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP), Junta de Andalucía.
- InnovAnda (2021). *Documento para la Gobernanza de la Comunidad InnovAnda (Versión 2021)*. InnovAnda, Junta de Andalucía.
- InnovAnda (2023). *Plan de Acción de la Comunidad InnovAnda 2023-24*. InnovAnda, Junta de Andalucía.

de Larra, Mariano José (1833). Vuelva usted mañana. *El Pobrecito Hablador. Revista Satírica de Costumbres*, 11, 1-23.

Lévy, Pierre (2004). *Inteligencia colectiva: Por una antropología del ciberespacio* (Felino Martínez, Trad.). Organización Panamericana de la Salud (OPS). (Trabajo original publicado en 1994).

Moore, Mark H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Editorial Paidós.

NovaGob (2017). *Innovación pública abierta: Ideas, herramientas y valores para participar en la mejora de la Administración*. Diputación de Castellón y NovaGob Lab. <https://novagob.org/documentos/innovacion-publica-abierta-ideas-herramientas-y-valores-para-participar-en-la-mejora-de-la-administracion>

OECD (2015). *The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action*, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236561-en>

OECD y Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

Pelta, Raquel (2013). *Design Thinking. Tendencias en la teoría y la metodología del diseño. Módulo 4: Design Thinking*. Universitat Oberta de Catalunya (UOC). <http://hdl.handle.net/10609/75946>

Ramírez-Alujas, Álvaro V. (2012). Innovación en las organizaciones y servicios públicos: ¿El eslabón perdido? Bases para la transición hacia un modelo de innovación abierta y colaborativa. *Revista Chilena de Administración Pública*, 19, 5-50.

Real Academia Española (s.f.). *Diccionario de la lengua española*, (23.ª ed.). Recuperado en 24 de enero de 2024, de <https://dle.rae.es>

Rey, Amalio (2022). *El libro de la Inteligencia Colectiva: ¿Qué ocurre cuando hacemos cosas juntos?* Editorial Almuzara.

Romero, Esteban; Alcaide, Laura; Arquero, José Luis; del Barrio, Salvador; Haro, Sandra (2022). *La Innovación Pública en la Junta de Andalucía 2022: Un análisis tras el impacto de la pandemia*. Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP), Junta de Andalucía.

Sánchez, Carmina; Lasagna, Marcelo; Marcet, Xavier (2013). *Innovación pública: Un modelo de aportación de valor*. RiL editores.

Sánchez, Paz; Rey, Amalio (2018). *InnoGuía: Guía para innovar en la Junta de Andalucía*. Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP), Junta de Andalucía.

Surowiecki, James (2005). *Cien mejor que uno: La sabiduría de la multitud o por qué la mayoría siempre es más inteligente que la minoría*. Urano.

# ANEXOS

**Anexo I. Tipologías de innovación pública**

**Anexo II. Resumen del informe “*La Innovación Pública en la Junta de Andalucía 2022: Un análisis tras el impacto de la pandemia*”**

**Anexo III. Proceso de tratamiento de bases de datos de la investigación cuantitativa**

**Anexo IV. Datos del personal empleado público de la Administración General de la Junta de Andalucía (AGJA)**

**Anexo V. Diario de campo de la investigación cualitativa**

**Anexo VI. Guion de las entrevistas**

## **Anexo I. Tipos de innovación pública**

La *InnoGuía* (Sánchez y Rey, 2018) propone una distinción de la innovación pública en dos grandes ámbitos diferenciados: servicios a la ciudadanía y procesos internos; y una clasificación más específica en seis tipos (p. 19):

1. De servicios a la ciudadanía (productos)
2. De procesos internos (flujos)
3. De cultura y gestión del personal público (personas)
4. Organizativas (estructuras)
5. En el marco administrativo interno (normas)
6. En el diseño de políticas públicas (legislación)

### **I.1. Innovación de servicios a la ciudadanía (productos)**

Es el tipo de innovación que es percibido de una forma más directa por la ciudadanía. Se modifican servicios existentes, mejorando sus prestaciones, o se crean otros totalmente nuevos. Es imprescindible tener en cuenta a los colectivos beneficiarios ya que estos juzgarán el valor percibido por los cambios y disfrutarán de las mejoras generadas o sufrirán los fallos de diseño o gestión (Sánchez y Rey, 2018, p. 19).

No se debe tratar a la ciudadanía como un mero cliente final, sino que se debe garantizar su participación desde el inicio del procedimiento. Por este motivo, las metodologías de codiseño, como el *Design Thinking*, son especialmente útiles para este tipo de innovación.

### **I.2. Innovaciones de procesos internos (flujos)**

Se centra en los flujos que gestionan los procesos internos mejorando los protocolos y procedimientos que conectan a personal público en ambos extremos y son imperceptibles para la ciudadanía. En este caso no existe un impacto directo sobre la ciudadanía, pero es imprescindible tener en cuenta su impacto, aunque sea de manera indirecta, en el valor público percibido por parte de los usuarios finales. No se considera innovación pública la optimización de un proceso que beneficie solo al personal público que interviene en él si

esto implica una reducción en la calidad, eficacia o eficiencia percibida por los ciudadanos (Sánchez y Rey, 2018, p. 20).

### **I.3. Innovaciones de cultura y gestión del personal público (personas)**

Se incluyen en esta categoría las políticas de gestión de las personas empleadas públicas para mejorar su actitud y aptitud respecto a la innovación, los procesos de gestión del cambio que persiguen un cambio cultural en el personal público y las nuevas estrategias para la gestión del talento y el conocimiento, la comunicación interna y la formación. Se trata de cambios muy difíciles de medir al ser menos perceptibles, pero muy relevantes al ser la base de todos los demás (Sánchez y Rey, 2018, pp. 20-21).

En este sentido, Sánchez et al. (2013, pp. 61-62) ponen de manifiesto la influencia de la voluntad y motivación de las personas y su predisposición a soluciones innovadoras en la capacidad innovadora de la propia organización y los resultados de su política de innovación. Tradicionalmente, la Administración Pública no se ha caracterizado por su ADN innovador, pero se puede incrustar la innovación en la cultura corporativa desarrollando tanto el talento individual como la inteligencia colectiva, integrando la innovación como parte habitual de sus dinámicas.

### **I.4. Innovaciones organizativas (estructuras)**

Según Sánchez y Rey (2018, p. 21), se trata de las modificaciones del diseño organizativo de las estructuras de gestión, incluyendo las competencias de cada centro directivo, las funciones de cara área y los organigramas de los flujos de relaciones entre ellas. El diseño del contexto influye en los comportamientos, por lo que estos cambios tienen un gran impacto en la capacidad de colaboración y trabajo multidisciplinar. Los repartos de competencias fragmentados y las estructuras jerárquicas largas y rígidas son obstáculos para la colaboración transversal entre áreas y las dinámicas participativas. Son necesarias innovaciones para fomentar sinergias y reducir esfuerzos redundantes, orientando las estructuras a la ciudadanía y sus necesidades.

### **I.5. Innovaciones en el marco administrativo interno (normas)**

Los cambios en el sector público están limitados por el marco regulatorio interno, por lo que las modificaciones de este marco permitirían simplificar procesos y liberar la creatividad del personal público. Entre las líneas prioritarias se encuentra la innovación en la producción normativa mediante dinámicas más abiertas y colaborativas que den lugar a normas más fiables y eficaces. Sin perder de vista la importancia de una gestión pública garantista, que requiere de la existencia de cierta burocracia que asegure la fiscalización, la innovación tiene mucho margen para conseguir una normativa interna más ágil, flexible y adaptativa a los cambios (Sánchez y Rey, 2018, p. 22).

### **I.6. Innovaciones en el diseño de políticas públicas (legislación)**

Sánchez y Rey (2018, p. 22) incluyen aquí los cambios asociados a la producción legislativa por los órganos de soberanía popular, por lo que para innovar en este aspecto es necesaria la apertura de las instituciones y la participación ciudadana mediante el codiseño de las políticas públicas. Las plataformas abiertas de participación ciudadana o los presupuestos participativos son ejemplos de cómo se puede abrir las instituciones y tener en cuenta la opinión de la ciudadanía en la toma de decisiones y en la producción legislativa.

## **Anexo II. Resumen del informe “*La Innovación Pública en la Junta de Andalucía 2022: Un análisis tras el impacto de la pandemia*”**

En el informe “*La Innovación Pública en la Junta de Andalucía 2022: Un análisis tras el impacto de la pandemia*”, de Esteban Romero et al. (2022), se recogen y analizan los resultados del Barómetro de la Innovación Pública en la Junta de Andalucía 2022, promovido por el IAAP y desarrollado por investigadores de las Universidades de Granada y Sevilla.

La investigación se ha realizado mediante una encuesta online enviada al personal de la Junta. La muestra final fue de 8.723 personas, que incluye individuos de todas las Consejerías, en servicios centrales, delegaciones provinciales y otras entidades instrumentales (pp. 15-16).

Tal y como se recoge en el informe (pp. 16-17), el cuestionario 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. Auto percepciones sobre innovación**

Incluye 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**

Incluye 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 Copenhague, 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. En general se pregunta sobre tipo de innovación, promotores,

motivos, colaboraciones, financiación, canales de comunicación empleados, barreras y resultados.

- **Bloque 5. Otras preguntas**

Cuestiones sobre el impacto de la pandemia (5 ítems), así como otras preguntas finales generales sobre innovación y sobre el propio cuestionario.

Así mismo, en el cuestionario se incluye una pregunta sobre la participación, o no, de los encuestados en la comunidad InnovAnda, cuyas posibles respuestas son:

- No sé lo que es
- No, aunque la conozco
- Sí

A continuación, se resumen las principales conclusiones del informe relacionadas con InnovAnda y se aportan algunos extractos de interés.

## **II.1. Autopercepción del personal de la Junta de Andalucía**

En la tabla 17 (p. 44) se muestra cómo la participación en InnovAnda tiene influencia en los 3 ítems relacionados con la orientación emprendedora personal (asunción de riesgos, propensión a la innovación y proactividad). Según los autores del informe:

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. (p. 44)

En cuanto a la motivación a participación en innovación, se consideran los siguientes tipos (p. 46):

- **Intrínseca.** Hace referencia al hecho de realizar una actividad por sí misma, es decir, por la satisfacción y el placer derivados de la participación.
- **Extrínseca.** Consecución de un fin distinto a la propia actividad, normalmente una recompensa. Se consideran, a su vez, tres tipos de motivación extrínseca:
  - De regulación externa (recompensas).

- De regulación externa (obligación).
- De regulación identificada.
- Amotivación o desmotivación.

En este sentido, “en el caso de la participación en la comunidad InnovAnda, sólo parece tener relación (positiva) con diferencias en la motivación intrínseca” (p. 50).

En cuanto a las autopercepciones vinculadas a la innovación en el trabajo, se plantean 6 categorías distintas y, tal y como se muestra en la tabla 32 (p. 60), InnovAnda es significativa en todas ellas. Según los autores del informe:

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. (pp. 58-59)

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. (p. 60)

## **II.2. Percepciones sobre la Junta de Andalucía y el centro directivo propio**

En la percepción sobre la Junta de Andalucía se incluyen 4 categorías distintas, siendo la participación en InnovAnda significativa para todas ellas, como se observa en la tabla 40 (p. 71). Tal y como se recoge en el informe:

Haber participado en acciones de innovación organizadas por el IAAP o en InnovAnda está asociado a mejores opiniones sobre la innovación en la Junta. (p. 70)

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». [...] También es destacable la diferencia para la afirmación «Apoya proyectos innovadores y, en su caso, aprender de los errores que se puedan derivar». (pp. 70-71)

En la tabla 48 (p. 44) se muestra cómo la participación en InnovAnda tiene influencia en los 3 ítems relacionados con la orientación emprendedora personal (asunción de riesgos, propensión a la innovación y proactividad). Según los autores del informe:

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. (p. 77)

La participación en InnovAnda también es significativa en las 5 categorías sobre la organización de los centros directivos para innovar, según la tabla 55 (p. 86). En ese sentido:

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. (p. 85)

Tal y como se muestra en la tabla 63 (p. 94), también influye la participación en InnovAnda en los 7 ítems sobre condiciones para el fomento de la innovación en los centros directos, destacando las siguientes conclusiones:

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. (p. 94)

La participación personal en las innovaciones, aun 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. (p. 96)

### **II.3. Proyectos innovadores en la Junta de Andalucía**

En cuanto a la participación en proyectos de innovación, destacamos que:

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. (p. 105)

### **II.4. Otras menciones a InnovAnda**

En el epígrafe 7.3 del informe (p. 188) se incluye un análisis en el que se busca conocer las características personales que determinan la predisposición a promover innovaciones, aprovechando que en el cuestionario hay una pregunta específica sobre la promoción personal de alguna innovación. Para ello se ha empleado una herramienta de segmentación jerárquica con el objetivo de explicar una variable dependiente, la promoción de la innovación, en función de diversas variables independientes. Los resultados del análisis demuestran que:

Haber participado en InnovAnda también incrementa de manera significativa el porcentaje de innovadores, especialmente entre los administrativos. (p. 189)

En el epígrafe 9 se incluyen distintas propuestas del personal para mejorar la innovación pública en la Junta de Andalucía, seleccionando las más significativas de entre las más de

4.000 recibidas. Entre las conclusiones del informe sobre las propuestas de formación destacamos lo siguiente:

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. (p. 203)

Finalmente, en el epígrafe 10 se recogen varias recomendaciones de las personas encargadas de la realización del estudio, basadas en la evidencia y la interpretación de los datos. Entre ellas, destacamos la titulada como “Potenciar el ecosistema de innovación pública en la Junta de Andalucía”, que mostramos a continuación al completo por su estrecha relación con la comunidad InnovAnda:

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. (pp. 216-217).

## **Anexo III. Proceso de tratamiento de datos de la investigación cuantitativa**

El objetivo de este anexo es describir el proceso de tratamiento y depuración de datos que se llevó a cabo partiendo de las bases de datos originales proporcionadas por InnovAnda y la Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública, hasta la obtención de las bases de datos definitivas con las que se realizaron los diferentes análisis.

Los motivos por los que ha sido necesario depurar las bases de datos han sido distintos para cada caso. A continuación, se describe el proceso seguido para cada una de ellas:

### **III.1. Base de datos de integrantes de InnovAnda**

En la base de datos original proporcionada por el equipo Comunica de InnovAnda se incluía los siguientes datos para las 44 personas participantes en equipos de trabajo del curso 2023-2024: nombre y apellidos, correo electrónico, puesto de trabajo y centro de destino. La información contenida en estos dos últimos campos no tenía un criterio único y en algunos casos estaba vacío.

Partiendo de estos datos, se pudo deducir la Consejería, la provincia y el sexo, que son los datos contemplados en el análisis, para la mayoría de los integrantes de la comunidad. Para completar la base de datos fue necesario contactar directamente con las 13 personas de las que faltaba algún dato y todas ellas los proporcionaron.

Finalmente, se incluyeron los datos de los 9 integrantes del del equipo motor, que fueron aportados directamente por su coordinador, completando la base de datos hasta las 53 personas contempladas finalmente en el análisis.

En la tabla III.1 se muestra de forma esquemática un ejemplo del trabajo realizado con la base de datos. En las filas 1 a 10 se observa cómo se podía deducir el dato de la Consejería a partir del dato del Centro directivo en la base de datos original, teniendo presente la vigente estructura de la Junta de Andalucía según el Decreto del Presidente 10/2022, de 25 de julio, sobre reestructuración de Consejerías. El dato de la provincia se podía obtener directamente del Centro directivo en la mayoría de casos, como se muestra en las filas 1 a

5, o bien asignando a Sevilla los puestos de los servicios centrales (SSCC), como en la fila 6. También se puede obtener la provincia del código del puesto de trabajo acudiendo a la Relación de Puestos de Trabajo (RPT), pero no ha sido necesario porque en los casos en los que aparecía el código también se indicaba la provincia. Para algunos casos, no se podía deducir la provincia (filas 7 a 10) o la Consejería (fila 11) o ninguna de las dos (fila 12).

| ID  | Columnas originales                     |                                                                                             | → | Nuevas columnas                                |           |
|-----|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------|-----------|
|     | Puesto de trabajo                       | Centro directivo                                                                            |   | Consejería                                     | Provincia |
| 1   | Asesoría Técnica Sanidad Vegetal        | Delegación Territorial en Granada Consejería de Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural | → | Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural    | Granada   |
| 2   | 1431xxxx Titulado Superior              | CEHYFE; Torretriana; Sevilla                                                                |   | Economía, Hacienda y Fondos Europeos           | Sevilla   |
| 3   | 958xxxx - SV. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN | IECA, Sevilla                                                                               | → | Economía, Hacienda y Fondos Europeos           | Sevilla   |
| 4   | 1432xxxx TITULADO/A SUPERIOR            | CPRL                                                                                        | → | Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo             | Cádiz     |
| 5   | SAE Coord. Informática Gr               | SAE Granada                                                                                 | → | Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo             | Granada   |
| 6   | 8412010 TITULADO SUPERIOR               | SSCC Consejería de Sostenibilidad, Medioambiente y Economía Azul                            | → | Sostenibilidad, Medio Ambiente y Economía Azul | Sevilla   |
| 7   | A1.1200                                 | Consejería de Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo                                            | → | Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo             | ¿?        |
| 8   | 220xxxx ASESOR TÉCNICO-RUIDOS           | Delegación Territorial Sostenibilidad, Medio Ambiente y Economía Azul                       | → | Sostenibilidad, Medio Ambiente y Economía Azul | ¿?        |
| 9   | Técnico                                 | AGAPA                                                                                       | → | Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural    | ¿?        |
| 10  | Técnico TIC                             | Oficina del Servicio Andaluz de Empleo                                                      | → | Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo             | ¿?        |
| 11  | -                                       | Málaga                                                                                      | → | ¿?                                             | Málaga    |
| 12  | -                                       | -                                                                                           | → | ¿?                                             | ¿?        |
| ... | ...                                     | ...                                                                                         |   | ...                                            | ...       |

**Tabla III.1. Extracto base de datos participantes equipos de trabajo InnovAnda 2023-2024**

### **III.2. Base de datos de personal empleado público de la Administración General de la Junta de Andalucía (AGJA)**

Para obtener esta base de datos, el 12 de marzo de 2024 se hizo la siguiente solicitud dirigida a la Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública (CJALFP) a través la Plataforma Integrada del Derecho de Acceso (PID@), en virtud del derecho de acceso a la información pública de la legislación sobre transparencia:

*“Necesito el dato del número total de empleados públicos de la Junta, incluyendo a todos los tipos de empleados públicos (funcionarios, personal laboral, eventual, etc.) y su segmentación en las siguientes categorías: Sexo, consejería, provincia, servicios centrales/periféricos, tipo de empleado público (funcionario, laboral, eventual, etc.)*

*No necesito datos personales, solo datos agregados en las categorías mencionadas. Si hay alguna dificultad en la recolección de los datos para alguna de las categorías mencionadas, les ruego que me envíen antes los datos de más fácil recolección o, si están publicados en algún sitio, que me digan dónde los puedo consultar.*

*Por favor, pónganse en contacto conmigo si no ha quedado del todo claro a qué datos me refiero o si hay alguna duda”.*

El mismo día 12 de marzo, la Unidad de Transparencia de la CJALFP responde por correo electrónico, indicando que se procede a la tramitación de la solicitud y que el órgano competente para resolver la petición es la Dirección General de Recursos Humanos y Función Pública (DGRRHHFP), que dispone de un plazo máximo para resolver de 20 días hábiles.

El 20 de marzo, la Unidad de Transparencia notifica la resolución de 19 de marzo de la DGRRHHFP en la que se responde a la solicitud, junto con un archivo anexo en formato de hoja de cálculo para *LibreOffice*, en el que se incluye la base de datos con la información solicitada.

En los datos proporcionados se contempla a las 43.980 personas empleadas públicas en la relación de puestos de trabajo (RPT) de la Administración General de la Junta de Andalucía

(AGJA), no al total del personal del sector público de la Comunidad Autónoma de Andalucía, que asciende a 327.872 personas<sup>8</sup>, donde se incluyen las 126.531 de la plantilla del Servicio Andaluz de Salud<sup>9</sup>, los 98.091 docentes de la escuela pública andaluza<sup>10</sup> y las 32.437 al servicio de las universidades públicas andaluzas<sup>11</sup>. El resto, unas 27.000 personas, pertenecen a las entidades instrumentales de la Junta de Andalucía<sup>12</sup> no incluidas en la AGJA.

Los datos proporcionados incluyen el número del personal empleado público de cada consejería u organismo adscrito desglosando por filas en provincia, servicios centrales o periféricos y sexo y por columnas por tipología de personal empleado público (funcionario, laboral y eventual).

Se trata de una base de datos muy desagregada por lo que ha sido necesario un trabajo de agregación y consolidación de los datos para obtener el total del personal empleado público por Consejería, provincia y sexo, para su comparación con los datos disponibles de los integrantes de InnovAnda.

---

<sup>8</sup> Fuente: *Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas de Julio 2023*. Ministerio de Hacienda y Función Pública:

<https://funcionpublica.digital.gob.es/funcion-publica/rcp/boletin.html>

<sup>9</sup> Fuente: Web del SAS:

<https://www.sspa.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdesalud/archivo-estadisticas/plantilla-del-servicio-andaluz-de-salud-3>

<sup>10</sup> Fuente: *La Educación en Andalucía. Datos y cifras del curso 2017-2018*. Consejería de Educación:

<https://www.juntadeandalucia.es/educacion/portals/abaco-portlet/content/df9d53f1-16db-4731-8bba-d054f21852b9#:~:text=98.091%20profesores%20y%20profesoras%20en%20la%20enseñanza%20pública.&text=2.609%20centros%2C%20de%20ellos%202.044%20públicos.>

<sup>11</sup> Fuente: *Datos y cifras del Sistema Universitario Español 2021-2022*. Ministerio de Universidades:

[https://www.universidades.gob.es/wp-content/uploads/2022/11/Datos\\_y\\_Cifras\\_2021\\_22.pdf](https://www.universidades.gob.es/wp-content/uploads/2022/11/Datos_y_Cifras_2021_22.pdf)

<sup>12</sup> Según los artículos 52 y 54 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía, las entidades instrumentales de la Administración de la Junta de Andalucía se clasifican en agencias (administrativas, públicas empresariales y de régimen especial) y entidades instrumentales privadas (sociedades mercantiles del sector público andaluz y fundaciones del sector público andaluz). Algunas entidades están totalmente integradas en la AGJA, como la Agencia Digital de Andalucía (ADA) o el Instituto Estadístico y Cartográfico de Andalucía (IECA); otras parcialmente integradas en la AGJA, como el Servicio Andaluz de Salud (SAS); y otras totalmente fuera de la AGJA, como Verificaciones Industriales de Andalucía (VEIASA).

A modo de ejemplo, en la tabla III.2 se muestra un extracto de la base de datos original, en la que se muestra el nivel de desagregación de los datos del personal empleado público de cada organismo:

| Consejería / Organismo                                                       | Provincia | SSCC / SSPP | Sexo   | Tipo de Personal Empleado Público |         |          | Total |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|--------|-----------------------------------|---------|----------|-------|
|                                                                              |           |             |        | Funcionario                       | Laboral | Eventual |       |
| ...                                                                          | ...       | ...         | ...    | ...                               | ...     | ...      | ...   |
| <b>Presidencia, Interior, Diálogo Social y Simplificación Administrativa</b> | Almería   | SSPP        | Mujer  | 24                                | 6       | 0        | 30    |
|                                                                              |           |             | Hombre | 20                                | 13      | 2        | 35    |
|                                                                              |           | SSCC        | Mujer  | 2                                 | 0       | 0        | 2     |
|                                                                              |           |             | Hombre | 3                                 | 0       | 0        | 3     |
|                                                                              | ...       | ...         | ...    | ...                               | ...     | ...      | ...   |
|                                                                              | Sevilla   | SSPP        | Mujer  | 16                                | 4       | 2        | 22    |
|                                                                              |           |             | Hombre | 28                                | 19      | 1        | 48    |
|                                                                              |           | SSCC        | Mujer  | 250                               | 57      | 51       | 358   |
| Hombre                                                                       |           |             | 204    | 95                                | 44      | 343      |       |
| ...                                                                          | ...       | ...         | ...    | ...                               | ...     | ...      |       |
| <b>Agencia Digital de Andalucía</b>                                          | Almería   | SSCC        | Mujer  | 9                                 | 1       | 0        | 10    |
|                                                                              |           |             | Hombre | 39                                | 1       | 0        | 40    |
|                                                                              | ...       | ...         | ...    | ...                               | ...     | ...      | ...   |
|                                                                              | Sevilla   | SSCCC       | Mujer  | 148                               | 8       | 0        | 156   |
|                                                                              |           |             | Hombre | 318                               | 5       | 0        | 323   |
| ...                                                                          | ...       | ...         | ...    | ...                               | ...     | ...      |       |

**Tabla III.2. Extracto base de datos personal empleado público de la AGJA**

La denominación de las Consejerías es la establecida en la versión vigente del Decreto del Presidente 10/2022, de 25 de julio, sobre reestructuración de Consejerías. El personal de las entidades instrumentales de la AGJA incluidas en la base de datos se ha incorporado al de la Consejería a la que se adscribe según el Decreto del Presidente 10/2022. En el caso del ejemplo de la tabla III.2., el personal de la Agencia Digital de Andalucía (ADA), se ha incluido con el de la Consejería de Presidencia, Interior, Diálogo Social y Simplificación Administrativa, a la que está adscrita.

### **III.3. Base de datos del Buzón de iniciativas innovadoras de InnovAnda**

En la base de datos del Buzón de iniciativas innovadoras proporcionada por el equipo Buzón, se incluían los siguientes datos para cada una de las iniciativas presentadas durante los años 2021, 2022 y 2023:

- Año
- Título
- Descripción de la iniciativa
- Mejora o beneficio que aporta la iniciativa
- Colectivo que se va a beneficiar con la mejora
- Ámbito de actuación (sólo para 2022 y 2023)
- Consejería (con la anterior estructura de la Junta de Andalucía)
- Organismo (sólo para 2022 y 2023)
- Provincia

En la base de datos original, los datos de las iniciativas de cada año se incluían por separado, por lo que el primer paso ha sido consolidar los datos de los tres años en una única base de datos.

Posteriormente, se ha completado la base de datos con tres nuevas variables a partir del estudio de las características de cada una de las iniciativas.

- Sector
- Tipo de innovación pública
- Base de la innovación

El análisis se centra en cuatro variables: provincia del proponente, sector, tipo de innovación pública y base de la innovación. Se ha preferido analizar el sector al que afecta la iniciativa (sanidad, educación, empleo, etc.) en lugar de la Consejería para ser más precisos en el análisis. Para el tipo de innovación pública se ha tomado la clasificación en seis categorías propuesta por la *InnoGuía* (Sánchez y Rey, 2018). En la base de la innovación incluimos tres categorías: tecnológica, humanista y otra.

En la tabla III.3 se muestra el proceso de forma esquemática:

| ID       | Columnas originales |        |             |     |           |   | Nuevas columnas |      |      |
|----------|---------------------|--------|-------------|-----|-----------|---|-----------------|------|------|
|          | Año                 | Título | Descripción | ... | Provincia |   | Sector          | Tipo | Base |
| 2021-001 | 2021                |        |             |     |           | → |                 |      |      |
| 2021-002 | 2021                |        |             |     |           |   |                 |      |      |
| ...      | ...                 |        |             |     |           |   |                 |      |      |
| 2021-214 | 2021                |        |             |     |           |   |                 |      |      |
| 2021-215 | 2021                |        |             |     |           |   |                 |      |      |
| 2022-001 | 2022                |        |             |     |           |   |                 |      |      |
| 2022-002 | 2022                |        |             |     |           |   |                 |      |      |
| ...      | ...                 |        |             |     |           |   |                 |      |      |
| 2022-113 | 2022                |        |             |     |           |   |                 |      |      |
| 2022-114 | 2022                |        |             |     |           |   |                 |      |      |
| 2023-001 | 2023                |        |             |     |           |   |                 |      |      |
| 2023-002 | 2023                |        |             |     |           |   |                 |      |      |
| ...      | ...                 |        |             |     |           |   |                 |      |      |
| 2023-009 | 2023                |        |             |     |           |   |                 |      |      |
| 2023-010 | 2023                |        |             |     |           |   |                 |      |      |

**Tabla III.3. Estructura base de datos iniciativas innovadoras**

## Anexo IV. Datos del personal empleado público de la Administración General de la Junta de Andalucía (AGJA)

### IV.1. Personal de la AGJA por Consejería y Provincia

| CONSEJERÍA                                                            | ALMERÍA     | CÁDIZ       | CÓRDOBA     | GRANADA     | HUELVA     | JAÉN        | MÁLAGA      | SEVILLA      | TOTAL |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|--------------|-------|
| Presidencia, Interior, Diálogo Social y Simplificación Administrativa | 120<br>5%   | 151<br>6%   | 145<br>6%   | 223<br>9%   | 114<br>5%  | 129<br>5%   | 189<br>8%   | 1333<br>55%  | 2404  |
| Economía, Hacienda y Fondos Europeos                                  | 184<br>8%   | 171<br>7%   | 184<br>8%   | 200<br>8%   | 157<br>7%  | 148<br>6%   | 263<br>11%  | 1075<br>45%  | 2382  |
| Desarrollo Educativo y Formación Profesional                          | 1520<br>10% | 2357<br>15% | 1773<br>11% | 1706<br>11% | 1285<br>8% | 1255<br>8%  | 1979<br>13% | 3632<br>23%  | 15507 |
| Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo                                    | 220<br>7%   | 389<br>12%  | 301<br>9%   | 393<br>12%  | 233<br>7%  | 258<br>8%   | 461<br>14%  | 940<br>29%   | 3195  |
| Salud y Consumo                                                       | 117<br>6%   | 119<br>6%   | 152<br>8%   | 223<br>12%  | 119<br>6%  | 150<br>8%   | 203<br>11%  | 788<br>42%   | 1871  |
| Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural                           | 294<br>8%   | 461<br>13%  | 448<br>13%  | 404<br>12%  | 306<br>9%  | 221<br>6%   | 424<br>12%  | 954<br>27%   | 3512  |
| Universidad, Investigación e Innovación                               | 0<br>0%     | 0<br>0%     | 4<br>2%     | 0<br>0%     | 0<br>0%    | 0<br>0%     | 0<br>0%     | 160<br>98%   | 164   |
| Turismo, Cultura y Deporte                                            | 190<br>7%   | 162<br>6%   | 255<br>10%  | 608<br>23%  | 155<br>6%  | 182<br>7%   | 260<br>10%  | 858<br>32%   | 2670  |
| Fomento, Articulación del Territorio y Vivienda                       | 138<br>8%   | 147<br>9%   | 197<br>11%  | 201<br>12%  | 123<br>7%  | 133<br>8%   | 184<br>11%  | 605<br>35%   | 1728  |
| Inclusión Social, Juventud, Familias e Igualdad                       | 585<br>9%   | 835<br>13%  | 645<br>10%  | 679<br>10%  | 445<br>7%  | 1017<br>15% | 735<br>11%  | 1631<br>25%  | 6572  |
| Sostenibilidad, Medio Ambiente y Economía Azul                        | 184<br>8%   | 194<br>9%   | 159<br>7%   | 322<br>15%  | 344<br>16% | 269<br>12%  | 232<br>11%  | 463<br>21%   | 2167  |
| Industria, Energía y Minas                                            | 0<br>0%     | 0<br>0%     | 0<br>0%     | 0<br>0%     | 0<br>0%    | 0<br>0%     | 0<br>0%     | 134<br>100%  | 134   |
| Justicia, Administración Local y Función Pública                      | 90<br>5%    | 124<br>7%   | 111<br>7%   | 169<br>10%  | 86<br>5%   | 102<br>6%   | 183<br>11%  | 809<br>48%   | 1674  |
|                                                                       | 3642<br>8%  | 5110<br>12% | 4374<br>10% | 5128<br>12% | 3367<br>8% | 3864<br>9%  | 5113<br>12% | 13382<br>30% | 43980 |

## IV.2. Personal de la AGJA por Consejería, tipo de personal y sexo

| CONSEJERÍA                                                            | FUNCIONARIO |      |       | LABORAL |      |       | EVENTUAL |    |       | TOTAL |       |       |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|---------|------|-------|----------|----|-------|-------|-------|-------|
|                                                                       | M           | H    | TOTAL | M       | H    | TOTAL | M        | H  | TOTAL | M     | H     | TOTAL |
|                                                                       |             |      |       |         |      |       |          |    |       |       |       |       |
| Presidencia, Interior, Diálogo Social y Simplificación Administrativa | 779         | 1130 | 1909  | 135     | 239  | 374   | 67       | 54 | 121   | 981   | 1423  | 2404  |
| Economía, Hacienda y Fondos Europeos                                  | 1328        | 916  | 2244  | 83      | 49   | 132   | 3        | 3  | 6     | 1414  | 968   | 2382  |
| Desarrollo Educativo y Formación Profesional                          | 1467        | 785  | 2252  | 10793   | 2456 | 13249 | 3        | 3  | 6     | 12263 | 3244  | 15507 |
| Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo                                    | 1411        | 928  | 2339  | 567     | 283  | 850   | 5        | 1  | 6     | 1983  | 1212  | 3195  |
| Salud y Consumo                                                       | 985         | 545  | 1530  | 222     | 112  | 334   | 5        | 2  | 7     | 1212  | 659   | 1871  |
| Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural                           | 1049        | 1120 | 2169  | 500     | 837  | 1337  | 4        | 2  | 6     | 1553  | 1959  | 3512  |
| Universidad, Investigación e Innovación                               | 77          | 66   | 143   | 6       | 9    | 15    | 2        | 4  | 6     | 85    | 79    | 164   |
| Turismo, Cultura y Deporte                                            | 768         | 578  | 1346  | 724     | 594  | 1318  | 5        | 1  | 6     | 1497  | 1173  | 2670  |
| Fomento, Articulación del Territorio y Vivienda                       | 625         | 430  | 1055  | 238     | 429  | 667   | 3        | 3  | 6     | 866   | 862   | 1728  |
| Inclusión Social, Juventud, Familias e Igualdad                       | 1512        | 603  | 2115  | 3377    | 1047 | 4424  | 19       | 14 | 33    | 4908  | 1664  | 6572  |
| Sostenibilidad, Medio Ambiente y Economía Azul                        | 591         | 1074 | 1665  | 150     | 346  | 496   | 6        | 0  | 6     | 747   | 1420  | 2167  |
| Industria, Energía y Minas                                            | 65          | 56   | 121   | 2       | 5    | 7     | 4        | 2  | 6     | 71    | 63    | 134   |
| Justicia, Administración Local y Función Pública                      | 711         | 412  | 1123  | 358     | 187  | 545   | 4        | 2  | 6     | 1073  | 601   | 1674  |
|                                                                       | 11368       | 8643 | 20011 | 17155   | 6593 | 23748 | 130      | 91 | 221   | 28653 | 15327 | 43980 |
|                                                                       |             |      |       |         |      |       |          |    |       |       |       |       |

### IV.3. Personal de la AGJA por Consejería, tipo de personal y sexo, sin considerad el personal laboral de la Consejería de Desarrollo Educativo y Formación Profesional

| CONSEJERÍA                                                            | FUNCIONARIO |      |       |      | LABORAL |      |       |     | EVENTUAL |    |       |    | TOTAL |       |       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------|------|---------|------|-------|-----|----------|----|-------|----|-------|-------|-------|-----|
|                                                                       | M           | H    | TOTAL | %    | M       | H    | TOTAL | %   | M        | H  | TOTAL | %  | M     | H     | TOTAL | %   |
|                                                                       |             |      |       |      |         |      |       |     |          |    |       |    |       |       |       |     |
| Presidencia, Interior, Diálogo Social y Simplificación Administrativa | 779         | 1130 | 1909  | 79%  | 135     | 239  | 374   | 16% | 67       | 54 | 121   | 5% | 981   | 1423  | 2404  | 59% |
| Economía, Hacienda y Fondos Europeos                                  | 1328        | 916  | 2244  | 94%  | 83      | 49   | 132   | 6%  | 3        | 3  | 6     | 0% | 1414  | 968   | 2382  | 41% |
| Desarrollo Educativo y Formación Profesional                          | 1467        | 785  | 2252  | 100% | 0       | 0    | 0     | 0%  | 3        | 3  | 6     | 0% | 1470  | 788   | 2258  | 35% |
| Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo                                    | 1411        | 928  | 2339  | 73%  | 567     | 283  | 850   | 27% | 5        | 1  | 6     | 0% | 1983  | 1212  | 3195  | 38% |
| Salud y Consumo                                                       | 985         | 545  | 1530  | 82%  | 222     | 112  | 334   | 18% | 5        | 2  | 7     | 0% | 1212  | 659   | 1871  | 35% |
| Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural                           | 1049        | 1120 | 2169  | 62%  | 500     | 837  | 1337  | 38% | 4        | 2  | 6     | 0% | 1553  | 1959  | 3512  | 56% |
| Universidad, Investigación e Innovación                               | 77          | 66   | 143   | 87%  | 6       | 9    | 15    | 9%  | 2        | 4  | 6     | 4% | 85    | 79    | 164   | 48% |
| Turismo, Cultura y Deporte                                            | 768         | 578  | 1346  | 50%  | 724     | 594  | 1318  | 49% | 5        | 1  | 6     | 0% | 1497  | 1173  | 2670  | 44% |
| Fomento, Articulación del Territorio y Vivienda                       | 625         | 430  | 1055  | 61%  | 238     | 429  | 667   | 39% | 3        | 3  | 6     | 0% | 866   | 862   | 1728  | 50% |
| Inclusión Social, Juventud, Familias e Igualdad                       | 1512        | 603  | 2115  | 32%  | 3377    | 1047 | 4424  | 67% | 19       | 14 | 33    | 1% | 4908  | 1664  | 6572  | 25% |
| Sostenibilidad, Medio Ambiente y Economía Azul                        | 591         | 1074 | 1665  | 77%  | 150     | 346  | 496   | 23% | 6        | 0  | 6     | 0% | 747   | 1420  | 2167  | 66% |
| Industria, Energía y Minas                                            | 65          | 56   | 121   | 90%  | 2       | 5    | 7     | 5%  | 4        | 2  | 6     | 4% | 71    | 63    | 134   | 47% |
| Justicia, Administración Local y Función Pública                      | 711         | 412  | 1123  | 67%  | 358     | 187  | 545   | 33% | 4        | 2  | 6     | 0% | 1073  | 601   | 1674  | 36% |
|                                                                       | 11368       | 8643 | 20011 | 65%  | 6362    | 4137 | 10499 | 34% | 130      | 91 | 221   | 1% | 17860 | 12871 | 30731 | 42% |

## **Anexo V. Diario de campo de la investigación cualitativa**

El objetivo de este anexo es describir el proceso que se ha llevado a cabo para la realización de las entrevistas desde el momento en que se decide a qué personas entrevistar hasta el tratamiento de los datos obtenidos para poder realizar el análisis cualitativo posterior.

La selección de las personas a entrevistar se realizó en el mes de enero de 2024, buscando tener distintas perspectivas sobre InnovAnda y sobre innovación pública. El primer contacto se realizó el 8 de mayo mediante un correo electrónico en el que, tras una breve presentación, se les informaba de los objetivos de la investigación y las motivaciones para entrevistarles. También se les comunicaba que la duración de la entrevista sería de menos de una hora y se haría mediante videoconferencia, ya que cada persona entrevistada es de una ciudad distinta. Finalmente, se les proponía la realización de la entrevista durante las dos últimas semanas de mayo, siempre en función de su disponibilidad.

Inicialmente estaban previstas cuatro entrevistas, aunque finalmente se hicieron solo tres por problemas de agenda de uno de los entrevistados. El contacto con Manuel Garrido y Juan Leal se hizo directamente a su correo corporativo de la Junta de Andalucía, al que el entrevistador tenía acceso en su condición de funcionario de la Administración andaluza. La propuesta a las otras dos personas se hizo a través de los respectivos correos electrónicos de contacto publicados en las páginas web de Amalio Rey (<https://www.amaliorey.com/>) y de la Fundación NovaGob (<https://novagob.org/>). El proceso desde este primer contacto hasta el momento de la entrevista ha sido distinto en cada caso.

- **Entrevista 1: Manuel Garrido. Coordinador del Equipo Motor de InnovAnda.**

La comunicación con Manuel fue muy sencilla desde un principio. Hubo varios contactos previos entre diciembre de 2023 y febrero de 2024 para pedirle su opinión acerca de la realización del TFM sobre InnovAnda desde su perspectiva como coordinador del Equipo Motor y para solicitarle el acceso a las distintas bases de datos necesarias para la investigación cuantitativa. Ya estaba preavisado sobre la entrevista antes de enviarle la propuesta oficial, por lo que su respuesta afirmativa fue inmediata. Tras un breve intercambio de correos para compartir la

disponibilidad de entrevistado y entrevistador, se concertó la entrevista para el jueves 30 de mayo a las 11:00.

- **Entrevista 2: Juan Leal. Asesor Técnico en el área de Innovación del IAAP.**

En este caso, la respuesta a la propuesta de entrevista no fue por correo electrónico, sino directamente en persona, ya que tanto entrevistado como entrevistador asistieron a unos talleres que InnovAnda ha llevado a cabo durante los meses de mayo y junio para la reflexión y el diseño del futuro de la comunidad. En el segundo de ellos, el 27 de mayo, Juan confirmó su total disposición a la colaboración en la investigación y se concertó la entrevista para el lunes 3 de junio a las 11:00.

- **Entrevista 3: Loredana Stan. Directora de la Fundación NovaGob en España.**

Con Loredana fue todo muy rápido y sencillo. Desde la fundación NovaGob le reenviaron rápidamente el correo electrónico del primer contacto y al día siguiente contestó afirmativamente a la propuesta. En cuestión de minutos se concertó la entrevista para el lunes 3 de junio a las 13:00.

- **Entrevista 4: Amalio Rey. Consultor experto en gestión de la innovación e inteligencia colectiva (entrevista no realizada finalmente).**

El contacto con Amalio fue el más complicado como consecuencia de sus constantes viajes y compromisos laborales a nivel nacional e internacional. Debido a su apretada agenda, no fue posible concretar una cita para una entrevista por videoconferencia. Pese a ello, Amalio propuso la realización de una entrevista asíncrona por escrito. Sin embargo, se descartó esta idea para mantener una uniformidad en la metodología para todas las entrevistas.

Las entrevistas se realizaron por videoconferencia a través de *Google Meet* y su duración osciló entre los 45 y 60 minutos. Las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento previo de los entrevistados. Para ello, se utilizó la herramienta *OBS Studio* para grabar el vídeo y el audio del PC durante la entrevista y la grabadora del teléfono móvil para grabar el audio como respaldo.

Posteriormente, se realizó la transcripción del audio obtenido mediante la grabadora del móvil, empleando la aplicación móvil *SoundType AI*. De las distintas herramientas probadas, tanto en PC como móvil, esta es de las que mejor funciona en su versión gratuita,

ya que hace uso de la inteligencia artificial para interpretar y completar las palabras o frases que no se escuchan o entiendan correctamente. Una de las limitaciones es que solo transcribe audios de hasta 8 minutos, por lo que fue necesario cortar el audio de la entrevista en partes de menos de esa duración y, posteriormente, unir las transcripciones de cada uno de los segmentos.

Finalmente, mediante el visionado del vídeo de la entrevista grabado con OBS Studio, se depuraron las transcripciones, corrigiendo el texto generado automáticamente, separando las intervenciones del entrevistador y el entrevistado y organizando estas en párrafos para mayor claridad. Con esta información se ha realizado el análisis cualitativo de las entrevistas, buscando consensos y disensos entre los entrevistados y extrayendo información de utilidad.

## **Anexo VI. Guion de las entrevistas a informantes cualificados**

Las entrevistas se han estructurado de la siguiente manera:

### **1. Introducción**

- Presentación del entrevistador y agradecimiento al entrevistado por su disposición a participar en la entrevista.
- Breve introducción al objetivo de la investigación.
- Breve introducción sobre el interés en su participación.
- Explicación breve de cómo se usará la información recopilada en el TFM.
- Solicitar permiso para grabar la entrevista y justificarlo.

### **2. Preguntas sobre los temas**

Preguntas de la entrevista divididas por bloque temáticos. En cada uno de ellos se detalla los objetivos, en cuanto a la información que se pretende obtener, y posibles preguntas de ejemplo que se pueden hacer para ello.

No se trata de una entrevista cerrada, sino una entrevista semiestructurada de la que se pretende obtener información sobre los temas tratados. Dependiendo del curso de la entrevista, se pueden saltar preguntas si se considera que ya se ha respondido previamente, se puede profundizar en otras o plantear preguntas distintas.

### **3. Cierre**

- Preguntar si hay algo más quiera añadir.
- Agradecimiento por su tiempo y aportaciones.

## VI.1. Entrevista 1: Manuel Garrido

### VI.1.1. Bloque 1: Innovación Pública

| Objetivos                                                                                                                                          | Posibles preguntas                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conocer su experiencia en innovación pública y sus motivaciones para dedicarse a ello.                                                             | ¿Cuál es su experiencia en innovación pública?<br>¿Qué le motiva de la innovación pública?                                                                                                                                  |
| Conocer su opinión sobre innovación en general e innovación pública en particular.                                                                 | ¿Cómo definiría la innovación en el contexto de la Administración pública?<br>¿En qué se diferencia la innovación pública y la innovación privada?                                                                          |
| Conocer su opinión sobre la importancia y utilidad de la innovación pública en general y, en particular, dentro de la Junta de Andalucía.          | ¿Cuál es la importancia de la innovación para el sector público en la actualidad?<br>¿Podría compartir alguna experiencia personal donde la innovación haya jugado un papel crucial en la mejora de los servicios públicos? |
| Conocer su opinión sobre las dificultades y desafíos de la innovación pública en general y, en particular, dentro de la Junta de Andalucía.        | ¿Qué desafíos típicos enfrentan las iniciativas de innovación pública y cómo pueden superarse? ¿Y dentro de la Junta de Andalucía?                                                                                          |
| Conocer su opinión sobre los factores para promover y fomentar la innovación pública en general y, en particular, dentro de la Junta de Andalucía. | Desde su experiencia, ¿qué factores considera importantes para fomentar un entorno innovador en el sector público? ¿Y dentro de la Junta de Andalucía?                                                                      |

### VI.1.2. Bloque 2: Origen, objetivos y características de InnovAnda

| Objetivos                                                                                                                                                                                          | Posibles preguntas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conocer el contexto que llevó a la creación de InnovAnda, los motivos, qué objetivos se perseguía y cuáles fueron las dificultades que tuvieron para la puesta en marcha de InnovAnda.</p>      | <p>¿Cómo surgió la idea de crear InnovAnda?</p> <p>¿Puede describir el proceso de formación y desarrollo inicial?</p> <p>¿Qué motivaciones e inquietudes iniciales llevaron a su fundación?</p> <p>¿Cuál o cuáles son los objetivos principales que se perseguían con la creación de InnovAnda?</p> <p>¿Cuáles fueron los primeros pasos y decisiones clave?</p> <p>¿Cómo se definieron los objetivos y misión de InnovAnda en su etapa inicial?</p> <p>¿Qué desafíos específicos enfrentaron durante la creación?</p> |
| <p>Conocer su experiencia personal y su papel en la creación de InnovAnda, así como la evolución de su rol en InnovAnda desde su creación hasta la actualidad.</p>                                 | <p>¿Cuál fue su papel en la creación de InnovAnda?</p> <p>¿Cómo ha evolucionado su papel en InnovAnda hasta la actualidad?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>Conocer la contribución de los distintos actores involucrados en su creación, tanto personas como entidades, órganos u organismos. En particular, respecto al IAAP y la Junta de Andalucía.</p> | <p>¿Qué actores y entidades estuvieron involucrados en la creación de InnovAnda?</p> <p>¿Con qué recursos contaban para la creación de InnovAnda?</p> <p>¿Cómo valora la contribución del IAAP y la Junta de Andalucía en la creación de InnovAnda? ¿Y de otros actores?</p>                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>Conocer su opinión sobre las características diferenciadoras de InnovAnda respecto a otro tipo de organizaciones dedicadas a la innovación pública.</p>                                         | <p>¿Cuáles son las características principales que diferencian a InnovAnda de otras organizaciones dedicadas a la innovación pública?</p> <p>¿Qué papel juega una comunidad como InnovAnda en la promoción de la innovación dentro de las Administraciones públicas?</p>                                                                                                                                                                                                                                               |

| <b>Objetivos</b>                                                                                                                                                   | <b>Posibles preguntas</b>                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conocer si existe alguna otra organización de características similares a InnovAnda.                                                                               | ¿Existe alguna otra organización con características similares a InnovAnda en otra Administración pública?                                                                                               |
| Conocer si InnovAnda se inspiró en alguna de ellas para su creación o si ha servido de inspiración para la creación de alguna organización similar posteriormente. | En caso afirmativo, ¿en qué se parecen y en qué se diferencian? ¿Alguna de ellas sirvió de inspiración a InnovAnda para su creación? ¿Alguna de ellas ha surgido posteriormente inspirada por InnovAnda? |

### VI.1.3. Bloque 3: Organización de InnovAnda

| Objetivos                                                                                                                                                                                               | Posibles preguntas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conocer la estructura organizativa y de funcionamiento interno de InnovAnda.</p>                                                                                                                     | <p>¿Podría darnos una visión general de InnovAnda y su estructura organizativa?</p> <p>¿Cómo está estructurada internamente InnovAnda? ¿Cuáles son los roles y responsabilidades clave dentro de la organización?</p>                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>Conocer el papel y aportación del IAAP en la organización y funcionamiento de InnovAnda, y cuál es su grado de independencia.</p>                                                                    | <p>¿Cómo valora la contribución del IAAP en la organización de InnovAnda?</p> <p>¿Qué grado de independencia tiene InnovAnda en su funcionamiento?</p> <p>¿Cree que el grado de independencia de InnovAnda es correcto? ¿Debería ser más o menos independiente?</p>                                                                                                                                                                      |
| <p>Conocer los requisitos y el procedimiento para la inscripción en InnovAnda en los distintos tipos de membresía.</p>                                                                                  | <p>¿Cuáles son los requisitos para ser miembro de InnovAnda? ¿Está restringida al personal de la Junta de Andalucía o está abierta a otras Administraciones? ¿Está restringida al personal funcionario o está abierta al personal empleado público en general?</p> <p>¿Cuál es el procedimiento para el acceso a cada tipo de membresía (básica, equipos de trabajo y equipo motor)?</p> <p>¿Es necesaria alguna experiencia previa?</p> |
| <p>Conocer su valoración del proceso de unificación de vías de acceso a InnovAnda a través de la web y del número actual de participantes.</p>                                                          | <p>¿Cómo valora el proceso de unificación de inscripción en InnovAnda a través de la web? ¿Y el número de miembros de InnovAnda?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>Conocer su opinión acerca de los procesos participativos en innovación pública en general y en InnovAnda en particular y en qué forma se promueve la participación de los miembros de InnovAnda.</p> | <p>¿Qué importancia le da a la participación entre los miembros de InnovAnda?</p> <p>¿Cómo se fomenta la participación entre los miembros de InnovAnda?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| <b>Objetivos</b>                                                                                                                                                                                                  | <b>Posibles preguntas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conocer su opinión acerca de la forma de trabajo y en red de InnovAnda y su relación con la implantación territorial en las distintas provincias. Contrastar con los resultados del análisis cuantitativo.</p> | <p>¿Cómo influye la organización de InnovAnda y su forma de trabajo en red en la implantación en las distintas provincias?</p> <p>¿Qué ventajas e inconvenientes cree que tiene la organización en red?</p> <p>¿Cómo valora la implantación de InnovAnda en las distintas provincias? Contrastar con los resultados del análisis cuantitativo.</p> |
| <p>Conocer su opinión sobre la importancia de los equipos transversales en innovación pública. Contrastar con los resultados del análisis cuantitativo.</p>                                                       | <p>En los equipos de trabajo dedicados a innovación pública, ¿le da más importancia a la transversalidad o a la especialización por tema o sector? ¿por qué?</p> <p>¿Y en los equipos de trabajo de InnovAnda? Contrastar con los resultados del análisis cuantitativo.</p>                                                                        |
| <p>Conocer la forma en la que se promueve el conocimiento de InnovAnda entre el personal de la Junta de Andalucía para la captación de miembros.</p>                                                              | <p>¿Qué importancia le da a la comunicación, tanto externa como interna? ¿Cómo valora la comunicación que se lleva a cabo en InnovAnda?</p> <p>¿Cómo se promueve el conocimiento de InnovAnda entre el personal de la Junta de Andalucía para captar a nuevos miembros?</p>                                                                        |
| <p>Conocer su valoración de los datos disponibles de los miembros de InnovAnda y el uso que se hace de ellos.</p>                                                                                                 | <p>¿De qué datos de los miembros dispone InnovAnda?</p> <p>¿Los considera suficientes?</p> <p>¿Qué uso se hace de esos datos?</p>                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>Conocer la influencia de su experiencia y habilidades personales y profesionales como coordinador de InnovAnda.</p>                                                                                            | <p>¿Qué desafíos específicos ha enfrentado en su rol de coordinador del Equipo Motor? ¿Cómo ha gestionado la colaboración y coordinación entre los miembros del equipo?</p> <p>¿Qué experiencias o habilidades previas, tanto personales como profesionales, le han sido más útiles en su rol dentro de InnovAnda?</p>                             |

#### VI.1.4. Bloque 4: Impacto, logros y metodología de InnovAnda

| Objetivos                                                                                                                                                                                                                                                            | Posibles preguntas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conocer su opinión sobre los principales logros de InnovAnda y su impacto en la Junta de Andalucía.</p>                                                                                                                                                           | <p>¿Qué logros de InnovAnda considera como más significativos desde su fundación?</p> <p>¿Es InnovAnda a día de hoy como se la imaginaba en el momento de su creación?</p> <p>¿En qué aspectos es distinta? ¿Objetivos, características, alcance, impacto?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>Conocer qué aporta InnovAnda a la política de innovación pública de la Junta de Andalucía y al fomento de la cultura de la innovación y si se mide de alguna forma. Contrastar con los datos del Barómetro de la Innovación Pública de la Junta de Andalucía.</p> | <p>¿Qué aporta InnovAnda a la política de innovación pública de la Junta de Andalucía?</p> <p>¿Cómo ha influido InnovAnda en la cultura de la innovación dentro de la Administración pública andaluza? ¿Qué aporta InnovAnda que no aporte nadie más?</p> <p>¿Se mide de alguna forma el impacto de InnovAnda en la Junta de Andalucía? ¿Cómo?</p> <p>¿Conoce los resultados del Barómetro de la Innovación Pública en la Junta de Andalucía 2022 recogidos en el informe “<i>La Innovación Pública en la Junta de Andalucía 2022: Un análisis tras el impacto de la pandemia</i>” en lo que respecta a InnovAnda? ¿Qué opina de ellos?</p> |
| <p>Conocer qué aporta InnovAnda a los distintos tipos de miembros: básicos, participantes en equipos y equipo motor.</p>                                                                                                                                             | <p>¿Qué aporta InnovAnda a las personas empleadas públicas que participen en la comunidad? ¿A los miembros básicos? ¿A los participantes en equipos? ¿Al equipo motor?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| Objetivos                                                                                                                                                 | Posibles preguntas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conocer qué aporta InnovAnda a las personas con proyectos públicos innovadores, cómo es el proceso de selección y cuáles son los requisitos.</p>       | <p>¿Qué aporta InnovAnda a las personas con proyectos públicos innovadores?</p> <p>¿Qué recursos se les proporcionan?</p> <p>¿Cómo se lleva a cabo el proceso de identificación y selección de proyectos que InnovAnda decide apoyar?</p> <p>¿Qué requisitos deben tener las personas que deseen presentar iniciativas innovadoras?</p> <p>Y las propias iniciativas, ¿qué requisitos deben tener?</p>                                                                       |
| <p>Conocer su opinión acerca de la metodología de innovación seguida en el acompañamiento a proyectos y en el seguimiento y evaluación de los mismos.</p> | <p>¿Se sigue alguna metodología de innovación en el desarrollo de proyectos innovadores? ¿Cuál? ¿Por qué?</p> <p>¿Se realiza algún tipo de seguimiento y evaluación del progreso de los proyectos que apoya? ¿Cómo?</p> <p>¿En qué fases del proceso de la innovación de la <i>InnoGuía</i> apoya InnovAnda a los proyectos seleccionados?</p> <p>¿Cuáles son los motivos principales de la nueva revisión de la <i>InnoGuía</i>? ¿Cuáles serán los cambios principales?</p> |
| <p>Conocer si en InnovAnda se emplea algún tipo de práctica interna o metodología para que la propia organización siga siendo innovadora.</p>             | <p>¿Qué prácticas internas utiliza InnovAnda para asegurarse de que la propia organización siga siendo innovadora?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>Conocer su opinión sobre en qué tipología de innovación puede aportar más InnovAnda. Contrastar con los resultados del análisis cuantitativo.</p>      | <p>¿En cuál de las 6 tipologías de innovación de las que se recogen en la <i>InnoGuía</i> puede aportar más InnovAnda? Contrastar con los resultados del análisis cuantitativo.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

### VI.1.5. Bloque 5: Retos, desafíos y futuro de InnovAnda

| Objetivos                                                                                                                                                                   | Posibles preguntas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conocer su opinión sobre los mayores retos y desafíos a los que se ha enfrentado InnovAnda.</p>                                                                          | <p>En su opinión, ¿cuáles han sido los mayores retos y desafíos a los que se ha enfrentado InnovAnda desde su origen?</p> <p>¿Cómo han abordado estos desafíos para mantener el impulso y la motivación?</p>                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>Conocer su opinión sobre distintos tipos de obstáculos a los que se ha podido enfrentar InnovAnda (burocráticos, financieros, participación, resistencia al cambio).</p> | <p>¿Qué barreras administrativas o burocráticas se han encontrado?</p> <p>¿Qué estrategias han implementado para superar los obstáculos financieros o de recursos?</p> <p>¿Cómo han enfrentado las dificultades para involucrar al personal y fomentar la participación activa?</p> <p>¿Cómo han gestionado la resistencia al cambio dentro de la Administración pública?</p> <p>¿Qué lecciones han aprendido al enfrentarse a estos desafíos?</p> |
| <p>Conocer su opinión y valoración sobre los aprendizajes obtenidos en estos primeros años.</p>                                                                             | <p>Después de estos primeros años de andadura, ¿con qué aprendizajes se queda? ¿qué aspectos positivos considera que hay que potenciar y qué aspectos negativos hay que mejorar?</p>                                                                                                                                                                                                                                                               |

| <b>Objetivos</b>                                                                                | <b>Posibles preguntas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conocer las perspectivas y planes a futuro y los objetivos a corto, medio y largo plazo.</p> | <p>¿Cuáles son las perspectivas y planes futuros para InnovAnda?</p> <p>¿Qué objetivos a corto, medio y largo plazo se han fijado para la comunidad?</p> <p>¿Cómo se planifica el crecimiento y la expansión de InnovAnda? ¿Hay alguna visión a largo plazo que nos pueda compartir?</p> <p>¿Qué nuevas áreas o tipos de proyectos consideran explorar en el futuro?</p> <p>¿Cómo planean seguir fomentando la cultura de innovación dentro de la Junta de Andalucía?</p> <p>¿Qué estrategias tienen para ampliar la participación y el impacto de InnovAnda?</p> |
| <p>Conocer las perspectivas de colaboración de InnovAnda con otras entidades.</p>               | <p>¿Cuáles son las expectativas futuras sobre la colaboración con otras instituciones, entidades u organizaciones?</p> <p>¿Ve factible replicar el modelo de InnovAnda en otras Administraciones?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>Conocer su opinión sobre el papel de InnovAnda a nivel nacional e internacional.</p>         | <p>¿Qué papel ve para InnovAnda en el contexto de la innovación pública a nivel nacional e internacional?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## VI.2. Entrevista 2: Juan Leal

### VI.2.1. Bloque 1: Innovación Pública

| Objetivos                                                                                                                                 | Posibles preguntas                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conocer su experiencia en innovación pública y sus motivaciones para dedicarse a ello.                                                    | ¿Cuál es su experiencia en innovación pública?<br>¿Qué le motiva de la innovación pública?                                                                                                                                  |
| Conocer su opinión sobre innovación en general e innovación pública en particular.                                                        | ¿Cómo definiría la innovación en el contexto de la Administración pública?<br>¿En qué se diferencia la innovación pública y la innovación privada?                                                                          |
| Conocer su opinión sobre la importancia y utilidad de la innovación pública en general y, en particular, dentro de la Junta de Andalucía. | ¿Cuál es la importancia de la innovación para el sector público en la actualidad?<br>¿Podría compartir alguna experiencia personal donde la innovación haya jugado un papel crucial en la mejora de los servicios públicos? |
| Conocer su opinión sobre las dificultades y desafíos de la innovación pública en general.                                                 | ¿Qué desafíos típicos enfrentan las iniciativas de innovación pública y cómo pueden superarse?                                                                                                                              |
| Conocer su opinión sobre la utilidad y el valor de la innovación pública en general.                                                      | ¿Qué utilidad tiene la innovación pública?<br>¿Para qué sirve? ¿Qué puede aportar?                                                                                                                                          |
| Conocer su opinión sobre los factores para promover y fomentar la innovación pública.                                                     | ¿Qué factores considera importantes para fomentar un entorno innovador en el sector público?                                                                                                                                |

## VI.2.2. Bloque 2: Innovación Pública en la Junta de Andalucía

| Objetivos                                                                                                                                        | Posibles preguntas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Obtener una visión general de los programas y estrategias implementados por el IAAP para fomentar la innovación en la Junta de Andalucía.</p> | <p>¿Considera que la Junta de Andalucía es una organización innovadora?</p> <p>¿Considera que ha habido algún cambio al respecto en los últimos años? ¿Cuáles?</p> <p>¿Cómo se trabaja en el IAAP para fomentar la innovación pública en la Junta de Andalucía?</p> <p>¿Cuáles son los principales programas sobre innovación pública?</p> |
| <p>Conocer la participación del IAAP en proyectos innovadores concretos.</p>                                                                     | <p>¿Colaboran en proyectos de innovación pública concretos de algún organismo de la Junta de Andalucía?</p> <p>¿Cómo surge la colaboración entre proyectos concretos y el IAAP? ¿Quién tiene la iniciativa?</p>                                                                                                                            |
| <p>Conocer su opinión sobre las dificultades y desafíos de la innovación pública la Junta de Andalucía.</p>                                      | <p>¿Qué desafíos enfrentan las iniciativas de innovación pública dentro de la Junta de Andalucía?</p> <p>¿Cuáles son los principales problemas que detecta para la implantación de la innovación pública en la Junta de Andalucía?</p>                                                                                                     |
| <p>Conocer su opinión acerca de los procesos participativos en innovación pública en general y en la Junta de Andalucía en particular.</p>       | <p>¿Qué importancia le da a la participación en innovación pública?</p> <p>¿Cómo se promueve la participación en innovación pública en la Junta de Andalucía?</p> <p>¿Qué importancia le da a la generación de cultura innovadora en la Administración?</p>                                                                                |

| Objetivos                                                                                                               | Posibles preguntas                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conocer su opinión acerca de los programas formativos del IAAP sobre innovación pública                                 | <p>¿Qué tipo de formación ofrece el IAAP sobre innovación pública?</p> <p>¿Cree que cumple con su objetivo?</p> <p>¿Qué mejoras se podría implementar en los programas formativos sobre innovación pública?</p>                                                                                                          |
| Conocer el origen, las motivaciones y el proceso para la elaboración de la <i>InnoGuía</i> y su relación con InnovAnda. | <p>¿Cuáles fueron los motivos que llevaron a la elaboración de la <i>InnoGuía</i>?</p> <p>¿Qué objetivos se pretendían?</p> <p>¿Cuál fue el proceso para la elaboración de la <i>InnoGuía</i>?</p> <p>¿Tiene alguna relación o paralelismo la elaboración de la <i>InnoGuía</i> y la creación de InnovAnda? ¿Cuáles?</p> |
| Conocer las motivaciones para la revisión de la <i>InnoGuía</i> .                                                       | <p>¿Cuáles son los motivos para la revisión de la <i>InnoGuía</i>?</p> <p>¿Cuáles son los cambios principales en la nueva edición?</p>                                                                                                                                                                                   |
| Conocer los objetivos y características de <i>InnoLab</i> y su relación con InnovAnda.                                  | <p>¿Qué es <i>InnoLab</i>?</p> <p>¿En qué se diferencia el proceso seguido en <i>InnoLab</i> con el de InnovAnda?</p> <p>¿Cuál es su relación con InnovAnda?</p>                                                                                                                                                         |

### VI.2.3. Bloque 3: Origen y características de InnovAnda

| Objetivos                                                                                                                                                                                     | Posibles preguntas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conocer el rol del entrevistado respecto a InnovAnda desde el momento de la creación de la comunidad hasta el día de hoy.</p>                                                              | <p>¿Qué relación ha tenido con la comunidad InnovAnda?</p> <p>¿Cuál fue su papel en la creación de InnovAnda?</p> <p>¿Cómo ha evolucionado su papel en InnovAnda hasta la actualidad?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>Conocer las motivaciones del entrevistador para involucrarse en InnovAnda.</p>                                                                                                             | <p>¿Qué aspectos le motivan para colaborar con InnovAnda?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>Conocer el contexto que llevó a la creación de InnovAnda, los motivos, qué objetivos se perseguía y cuáles fueron las dificultades que tuvieron para la puesta en marcha de InnovAnda.</p> | <p>¿Cómo surgió la idea de crear InnovAnda?</p> <p>¿Puede describir el proceso de formación y desarrollo inicial?</p> <p>¿Qué motivaciones e inquietudes iniciales llevaron a su fundación?</p> <p>¿Cuál o cuáles son los objetivos principales que se perseguían con la creación de InnovAnda?</p> <p>¿Cuáles fueron los primeros pasos y decisiones clave?</p> <p>¿Cómo se definieron los objetivos y misión de InnovAnda en su etapa inicial?</p> <p>¿Qué desafíos específicos enfrentaron durante la creación?</p> |
| <p>Conocer su opinión sobre las características diferenciadoras de InnovAnda respecto a otro tipo de organizaciones dedicadas a la innovación pública.</p>                                    | <p>¿Cuáles son las características principales que diferencian a InnovAnda de otras organizaciones dedicadas a la innovación pública?</p> <p>¿Qué papel juega una comunidad como InnovAnda en la promoción de la innovación dentro de las Administraciones públicas?</p>                                                                                                                                                                                                                                               |

| <b>Objetivos</b>                                                                                                                                                                                           | <b>Posibles preguntas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conocer si existe alguna otra organización de características similares a InnovAnda.                                                                                                                       | ¿Existe alguna otra organización con características similares a InnovAnda en otra Administración pública?                                                                                                                                                                                                                                  |
| Conocer si InnovAnda se inspiró en alguna de ellas para su creación o si ha servido de inspiración para la creación de alguna organización similar posteriormente.                                         | En caso afirmativo, ¿en qué se parecen y en qué se diferencian? ¿Alguna de ellas sirvió de inspiración a InnovAnda para su creación? ¿Alguna de ellas ha surgido posteriormente inspirada por InnovAnda?                                                                                                                                    |
| Conocer su opinión sobre la estructura organizativa y de funcionamiento interno de InnovAnda.                                                                                                              | ¿Podría darnos una visión general de InnovAnda y su estructura organizativa?<br><br>En su opinión, ¿qué aspectos positivos o negativos aporta la estructura organizativa de InnovAnda?                                                                                                                                                      |
| Conocer su opinión acerca de la forma de trabajo y en red de InnovAnda y su relación con la implantación territorial en las distintas provincias. Contrastar con los resultados del análisis cuantitativo. | ¿Cómo influye la organización de InnovAnda y su forma de trabajo en red en la implantación en las distintas provincias?<br><br>¿Qué ventajas e inconvenientes cree que tiene la organización en red?<br><br>¿Cómo valora la implantación de InnovAnda en las distintas provincias? Contrastar con los resultados del análisis cuantitativo. |
| Conocer su opinión sobre la importancia de los equipos transversales en innovación pública. Contrastar con los resultados del análisis cuantitativo.                                                       | En los equipos de trabajo dedicados a innovación pública, ¿le da más importancia a la transversalidad o a la especialización por tema o sector? ¿por qué?<br><br>¿Y en los equipos de trabajo de InnovAnda? Contrastar con los resultados del análisis cuantitativo.                                                                        |
| Conocer su opinión acerca de la metodología de innovación seguida en el acompañamiento a proyectos.                                                                                                        | ¿Cree que InnovAnda debe seguir una metodología propia para el acompañamiento de los proyectos innovadores?<br><br>¿Cree que InnovAnda debe participar en todo el proceso de la <i>InnoGuía</i> o se debe centrar solo en algunas fases? ¿En cuáles?                                                                                        |

#### VI.2.4. Bloque 4: Relación entre InnovAnda, el IAAP y la Junta de Andalucía

| Objetivos                                                                                                                                                   | Posibles preguntas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conocer la contribución del IAAP en el proceso de creación de InnovAnda.</p>                                                                             | <p>¿Cómo valora la contribución del IAAP y la Junta de Andalucía en la creación de InnovAnda?</p> <p>¿Con qué recursos propios contaba InnovAnda y qué aportaba el IAAP para la creación de InnovAnda?</p>                                                                                                                                  |
| <p>Conocer el papel y aportación del IAAP en la organización y funcionamiento de InnovAnda, y cuál es su grado de independencia.</p>                        | <p>¿Cómo valora la contribución del IAAP en la organización de InnovAnda?</p> <p>¿Qué grado de independencia tiene InnovAnda en su funcionamiento?</p> <p>¿Con qué recursos propios cuenta InnovAnda y qué aporta el IAAP?</p> <p>¿Cree que el grado de independencia de InnovAnda es correcto? ¿Debería ser más o menos independiente?</p> |
| <p>Conocer el procedimiento y los requisitos para el acceso a los cursos del IAAP que permiten la participación en los equipos de trabajo de InnovAnda.</p> | <p>La participación en los equipos de trabajo de InnovAnda está supeditada al acceso en los cursos organizados por el IAAP, ¿cuál es el procedimiento y los requisitos de acceso?</p> <p>¿Cuántas plazas se ofrecen?</p> <p>¿Cómo y quién realiza la selección de los participantes?</p>                                                    |
| <p>Conocer su opinión sobre otras posibilidades formas de colaboración del IAAP con InnovAnda.</p>                                                          | <p>¿Cree que el IAAP podría colaborar con InnovAnda en algunos otros aspectos?</p> <p>¿Cómo podría el IAAP ayudar a InnovAnda en los mayores retos que se ha encontrado en su andadura?</p>                                                                                                                                                 |
| <p>Conocer la contribución de InnovAnda al ecosistema de la innovación de la Junta de Andalucía.</p>                                                        | <p>¿Cómo se integra InnovAnda dentro del ecosistema de la innovación de la Junta de Andalucía?</p> <p>¿Qué objetivos concretos se persiguen de forma específica con InnovAnda respecto a otros programas o iniciativas?</p>                                                                                                                 |

| <b>Objetivos</b>                              | <b>Posibles preguntas</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conocer la contribución de InnovAnda al IAAP. | El desarrollo de la actividad de InnovAnda, ¿ha influido de alguna manera en las iniciativas o en la toma de decisiones dentro del IAAP?<br><br>¿Hay alguna iniciativa que no se hubiera llevado a cabo sin la existencia de InnovAnda o se hubiera realizado de forma distinta? |

### VI.2.5. Bloque 5: Impacto, logros y futuro de InnovAnda

| Objetivos                                                                                                                                                                              | Posibles preguntas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conocer su opinión sobre distintos tipos de obstáculos y desafíos a los que se ha podido enfrentar InnovAnda (burocráticos, financieros, participación, resistencia al cambio).</p> | <p>En su opinión, ¿cuáles han sido los principales retos y dificultades a los que se ha tenido que enfrentar InnovAnda?</p> <p>¿Cómo se ha enfrentado a ellos y qué lecciones se han aprendido?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>Conocer su opinión sobre los principales logros de InnovAnda y su impacto en la Junta de Andalucía.</p>                                                                             | <p>¿Es InnovAnda a día de hoy como se la imaginaba en el momento de su creación?</p> <p>¿En qué aspectos es distinta?</p> <p>¿Qué logros de InnovAnda considera como más significativos desde su fundación?</p> <p>¿Qué aporta InnovAnda a la política de innovación pública de la Junta de Andalucía?</p> <p>¿Cómo ha influido InnovAnda en la cultura de la innovación de la Junta de Andalucía?</p> <p>¿Se mide de alguna forma el impacto de InnovAnda? ¿Cómo?</p> <p>¿Conoce los resultados del Barómetro de la Innovación Pública en la Junta de Andalucía 2022 recogidos en el informe “<i>La Innovación Pública en la Junta de Andalucía 2022: Un análisis tras el impacto de la pandemia</i>” en lo que respecta a InnovAnda? ¿Qué opina de ellos?</p> |
| <p>Conocer su opinión sobre el alcance de InnovAnda entre el personal empleado público de la Junta de Andalucía.</p>                                                                   | <p>¿Cómo valora el alcance de InnovAnda entre el personal empleado público de la Junta de Andalucía?</p> <p>¿Y entre el personal directivo?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Conocer qué aporta InnovAnda a sus miembros y las personas con proyectos públicos innovadores.</p>                                                                                  | <p>¿Qué aporta InnovAnda a las personas empleadas públicas que participan en la comunidad?</p> <p>¿Qué aporta InnovAnda a las personas con proyectos públicos innovadores?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| <b>Objetivos</b>                                                                         | <b>Posibles preguntas</b>                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conocer su opinión y valoración sobre los aprendizajes obtenidos en estos primeros años. | Después de estos primeros años de andadura, ¿con qué aprendizajes se queda? ¿qué aspectos positivos considera que hay que potenciar y qué aspectos negativos hay que mejorar?                 |
| Conocer su opinión sobre el futuro de InnovAnda.                                         | ¿Cuáles son las perspectivas y planes futuros para InnovAnda?                                                                                                                                 |
| Conocer las perspectivas de colaboración de InnovAnda con otras entidades.               | En tu opinión, ¿ves alguna oportunidad interesante para la colaboración de InnovAnda con otras organizaciones?<br><br>¿Ve factible replicar el modelo de InnovAnda en otras Administraciones? |
| Conocer su opinión sobre el papel de InnovAnda a nivel nacional e internacional.         | ¿Qué papel ve para InnovAnda en el contexto de la innovación pública a nivel nacional e internacional?                                                                                        |

### VI.3. Entrevista 3: Loredana Stan

#### VI.3.1. Bloque 1: Experiencia en Innovación Pública

| Objetivos                                                                                         | Posibles preguntas                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conocer su experiencia en innovación pública y sus motivaciones para dedicarse a ello.            | ¿Cuál es su experiencia en innovación pública?<br>¿Qué le motiva de la innovación pública?                                                                                                                                                                                                                        |
| Conocer su opinión sobre innovación en general e innovación pública en particular.                | ¿Cómo definiría la innovación en el contexto de la Administración pública?<br>¿En qué se diferencia la innovación pública y la innovación privada?                                                                                                                                                                |
| Conocer su opinión sobre la importancia y utilidad de la innovación pública en la Administración. | ¿Cuál es la importancia de la innovación para el sector público en la actualidad?<br>¿Qué utilidad tiene la innovación pública?<br>¿Para qué sirve? ¿Qué puede aportar?<br>¿Podría compartir alguna experiencia personal donde la innovación haya jugado un papel crucial en la mejora de los servicios públicos? |
| Conocer su opinión sobre las dificultades y desafíos de la innovación pública en general.         | ¿Qué desafíos típicos enfrentan las iniciativas de innovación pública y cómo pueden superarse?                                                                                                                                                                                                                    |
| Conocer su opinión sobre los factores para promover y fomentar la innovación pública.             | ¿Qué factores considera importantes para fomentar un entorno innovador en el sector público?                                                                                                                                                                                                                      |

### VI.3.2. Bloque 2: Relación con la Junta de Andalucía, el IAAP e InnovAnda

| Objetivos                                                                                                            | Posibles preguntas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conocer su grado de conocimiento y percepción sobre la innovación pública en la Junta de Andalucía y el IAAP.</p> | <p>¿Qué grado de conocimiento tiene sobre las estrategias y proyectos de innovación pública llevados a cabo en la Junta de Andalucía en general y, más concretamente por el IAAP, el Instituto Andaluz de Administración Pública?</p> <p>¿Cómo valora el trabajo que se lleva cabo en la Junta de Andalucía en materia de innovación pública?</p> <p>¿Considera que la Junta de Andalucía es una organización innovadora?</p> <p>¿Ha percibido algún cambio o evolución en los últimos años en materia de innovación pública en la Junta de Andalucía? ¿Cuáles?</p> |
| <p>Conocer si ha colaborado con la Junta de Andalucía y el IAAP en materia de innovación pública.</p>                | <p>¿Ha colaborado en algún proyecto de innovación con la Junta de Andalucía o el IAAP?</p> <p>¿En qué?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>Conocer su opinión sobre las dificultades y desafíos de la innovación pública la Junta de Andalucía.</p>          | <p>¿Qué desafíos enfrentan las iniciativas de innovación pública dentro de la Junta de Andalucía?</p> <p>¿Son similares a otras organizaciones o ve algunos problemas particulares de la Junta de Andalucía?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| <b>Objetivos</b>                                                                            | <b>Posibles preguntas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conocer su grado de conocimiento y percepción sobre InnovAnda.</p>                       | <p>¿Qué grado de conocimiento tiene sobre InnovAnda?</p> <p>¿Cómo definiría a la comunidad InnovAnda?</p> <p>¿Qué percepción se tiene sobre InnovAnda desde el exterior?</p> <p>¿Cuáles cree que son las características principales que diferencian a InnovAnda de otras organizaciones dedicadas a la innovación pública?</p> <p>¿Qué papel juega una comunidad como InnovAnda en la promoción de la innovación dentro de las Administraciones públicas?</p> |
| <p>Conocer si ha colaborado con InnovAnda.</p>                                              | <p>¿Ha colaborado de forma directa o indirecta con InnovAnda en algún momento? ¿En qué?</p> <p>¿Qué aspectos la han motivado para colaborar con InnovAnda?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>Conocer si existe alguna otra organización de características similares a InnovAnda.</p> | <p>¿Existe alguna otra organización con características similares a InnovAnda en otra Administración pública?</p> <p>En caso afirmativo, ¿en qué se parecen y en qué se diferencian?</p> <p>¿Alguna de ellas sirvió de inspiración a InnovAnda para su creación?</p> <p>¿Alguna de ellas ha surgido posteriormente inspirada por InnovAnda?</p>                                                                                                                |
| <p>Conocer su opinión sobre la relación entre InnovAnda y el IAAP.</p>                      | <p>Actualmente, InnovAnda es independiente del IAAP en cuanto a la gestión y toma de decisiones, pero depende del IAAP por los recursos que este les presta. ¿Considera más favorable para InnovAnda ser más independiente del IAAP buscando otras fuentes de recursos o cree que es positiva la relación de interdependencia entre ambas organizaciones?</p>                                                                                                  |

### VI.3.3. Bloque 3: Características y metodología de InnovAnda

| Objetivos                                                                                               | Posibles preguntas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conocer su opinión sobre motivos y los objetivos que se perseguían con la creación de InnovAnda.</p> | <p>En su opinión, ¿qué motivaciones iniciales pudieron influir en la creación de InnovAnda?</p> <p>En su opinión, ¿cuál o cuáles fueron los objetivos principales que se perseguían con la creación de InnovAnda?</p> <p>En su opinión, ¿cuáles sería los desafíos más importantes a los que se enfrentaron durante la creación?</p>                                    |
| <p>Conocer su opinión acerca de los requisitos y el procedimiento de inscripción en InnovAnda.</p>      | <p>Para ser miembro de InnovAnda es necesario ser personal empleado público de la Junta de Andalucía, ¿qué opina de ello?</p> <p>¿Qué opina acerca de que la participación en InnovAnda sea totalmente voluntaria y altruista?</p> <p>¿Cree sostenible una organización de estas características?</p>                                                                   |
| <p>Conocer su opinión acerca de la participación de innovación pública.</p>                             | <p>¿Qué importancia le da a la participación y al uso de metodologías participativas en innovación pública?</p> <p>¿Cómo se puede promover la participación en proyectos de innovación pública entre el personal empleado público?</p> <p>¿Y entre el personal directivo?</p> <p>¿Qué importancia le da a la generación de cultura innovadora en la Administración?</p> |
| <p>Conocer su opinión acerca de la comunicación de innovación pública.</p>                              | <p>¿Qué importancia le da a la comunicación en innovación pública?</p> <p>¿Cuáles son las principales utilidades de la comunicación en innovación pública?</p> <p>¿Cree que la comunicación puede ayudar a fomentar la participación en innovación pública? ¿Cómo?</p>                                                                                                  |

| <b>Objetivos</b>                                                                                           | <b>Posibles preguntas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conocer su opinión acerca de la forma de trabajo y en red de InnovAnda.</p>                             | <p>¿Qué opinión tiene acerca de la forma de trabajo en red de InnovAnda?</p> <p>¿Qué ventajas e inconvenientes cree que tiene la organización en red de InnovAnda?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>Conocer su opinión sobre la importancia de los equipos transversales en innovación pública.</p>         | <p>En los equipos de trabajo dedicados a innovación pública, ¿le da más importancia a la transversalidad o a la especialización por tema o sector? ¿por qué?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>Conocer su opinión acerca de la metodología de innovación seguida en el acompañamiento a proyectos.</p> | <p>¿Qué metodologías de innovación pública se pueden adaptar mejor a una organización como InnovAnda?</p> <p>¿Conoce la metodología de innovación que se recoge en la InnoGuía? ¿Qué opinión tiene sobre ella?</p> <p>En concreto, ¿considera que la metodología de la <i>InnoGuía</i> y el <i>Design Thinking</i> son adecuados para una organización como InnovAnda?</p> <p>¿Cree que InnovAnda debe seguir una metodología propia para el acompañamiento de los proyectos innovadores?</p> <p>¿Cree que InnovAnda debe participar en todo el proceso de innovación o se debe centrar solo en algunas fases? ¿En cuáles?</p> |

#### VI.3.4. Bloque 4: Impacto y logros de InnovAnda

| Objetivos                                                                                                                                     | Posibles preguntas                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conocer su opinión sobre los principales logros de InnovAnda y su impacto en el panorama nacional de la innovación pública.</p>            | <p>¿Qué logros de InnovAnda considera como más significativos desde su fundación?</p> <p>¿InnovAnda ha tenido alguna influencia en el panorama nacional de la innovación pública? ¿En qué ha influido?</p>                                                                                  |
| <p>Conocer qué aporta InnovAnda a la política de innovación pública de la Junta de Andalucía y al fomento de la cultura de la innovación.</p> | <p>En su opinión, ¿qué aporta InnovAnda a la política de innovación pública de la Junta de Andalucía?</p> <p>¿Qué puede aportar una iniciativa como InnovAnda que no aporte ninguna otra?</p> <p>¿Cómo puede influir InnovAnda en la cultura de la innovación de la Junta de Andalucía?</p> |
| <p>Conocer qué aporta InnovAnda a sus miembros y las personas con proyectos públicos innovadores.</p>                                         | <p>En su opinión, ¿qué puede aportar InnovAnda a las personas empleadas públicas que participen en la comunidad?</p> <p>En su opinión, ¿qué puede aportar InnovAnda a las personas con proyectos públicos innovadores?</p>                                                                  |
| <p>Conocer su opinión sobre en qué tipología de innovación o sector puede aportar más InnovAnda.</p>                                          | <p>¿Cree que InnovAnda puede aportar más InnovAnda en la innovación de algún sector o tipología de innovación pública en concreto? ¿En cuáles?</p>                                                                                                                                          |

### VI.3.5. Bloque 5: Retos, desafíos y futuro de InnovAnda

| Objetivos                                                                                       | Posibles preguntas                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conocer su opinión y valoración sobre los aprendizajes obtenidos en estos primeros años.</p> | <p>Según su conocimiento sobre InnovAnda, después de estos primeros años de andadura:</p> <p>¿Cuáles han podido ser los mayores retos y desafíos a los que se ha enfrentado desde su origen?</p> <p>¿Qué aspectos positivos considera que hay que potenciar y qué aspectos negativos hay que mejorar?</p> |
| <p>Conocer su opinión sobre el futuro de InnovAnda.</p>                                         | <p>En su opinión, ¿cuáles son las perspectivas y planes futuros para InnovAnda?</p> <p>¿Qué nuevas áreas o tipos de proyectos considera que se podrían explorar en el futuro?</p>                                                                                                                         |
| <p>Conocer las perspectivas de colaboración de InnovAnda con otras entidades.</p>               | <p>En tu opinión, ¿ves alguna oportunidad interesante para la colaboración de InnovAnda con otras organizaciones?</p> <p>¿Con qué tipo de organizaciones podría ser útil incrementar la colaboración de InnovAnda?</p> <p>¿Ve factible replicar el modelo de InnovAnda en otras Administraciones?</p>     |
| <p>Conocer su opinión sobre el papel de InnovAnda a nivel nacional e internacional.</p>         | <p>¿Qué papel ve para InnovAnda en el contexto de la innovación pública a nivel nacional e internacional?</p>                                                                                                                                                                                             |