

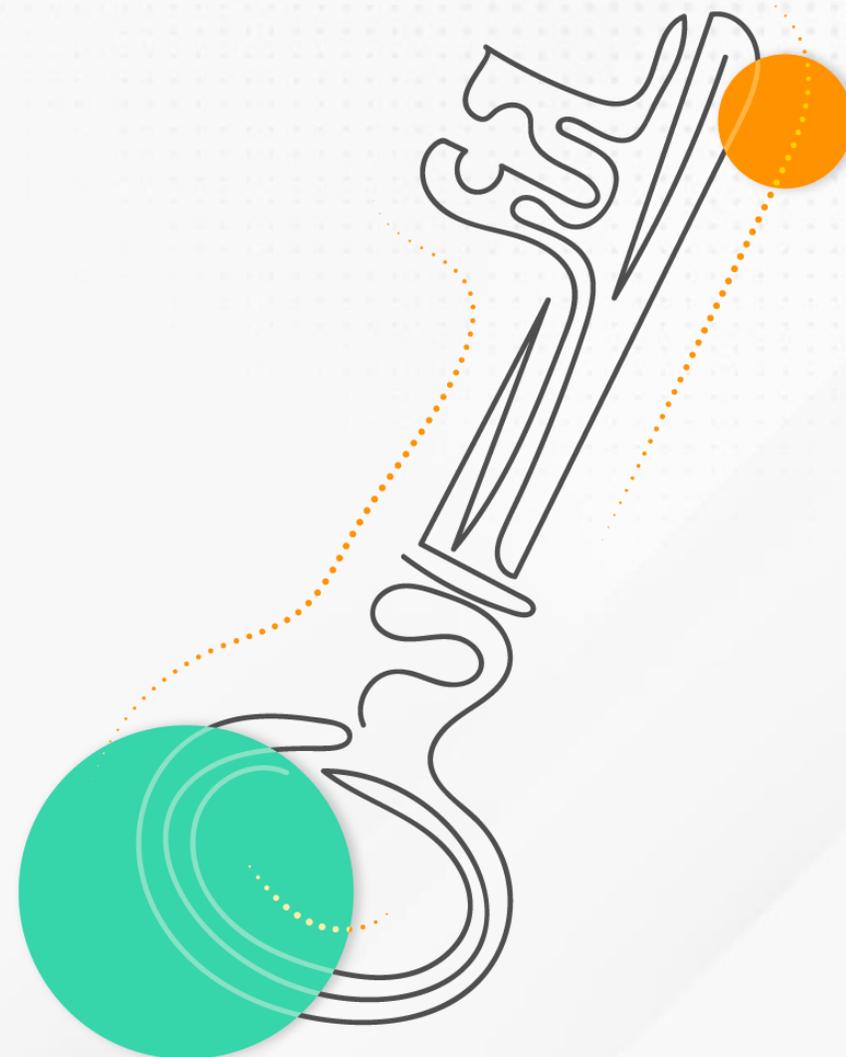
Diagnóstico 360°

Implementación del **Hub de innovación Ribalab** orientado a ODS y Agenda 2030 tanto a nivel interno y externo

Informe de diagnóstico y recomendaciones



Abril de 2024



Índice del contenido



- 1 Introducción y objetivos del documento
- 2 Enfoque Metodológico
- 3 Punto de partida: mapeo de actores e iniciativas
- 4 Mirada externa: ¿Cómo percibe el entorno al Ayuntamiento?
- 5 Mirada interna: ¿Cómo son las condiciones para innovar en el Ayuntamiento?
 - A Diagnóstico de cultura de innovación
 - B Caracterización de activadores de innovación
- 6 Conclusiones y recomendaciones

1. Introducción y objetivos del documento

Contexto del proyecto

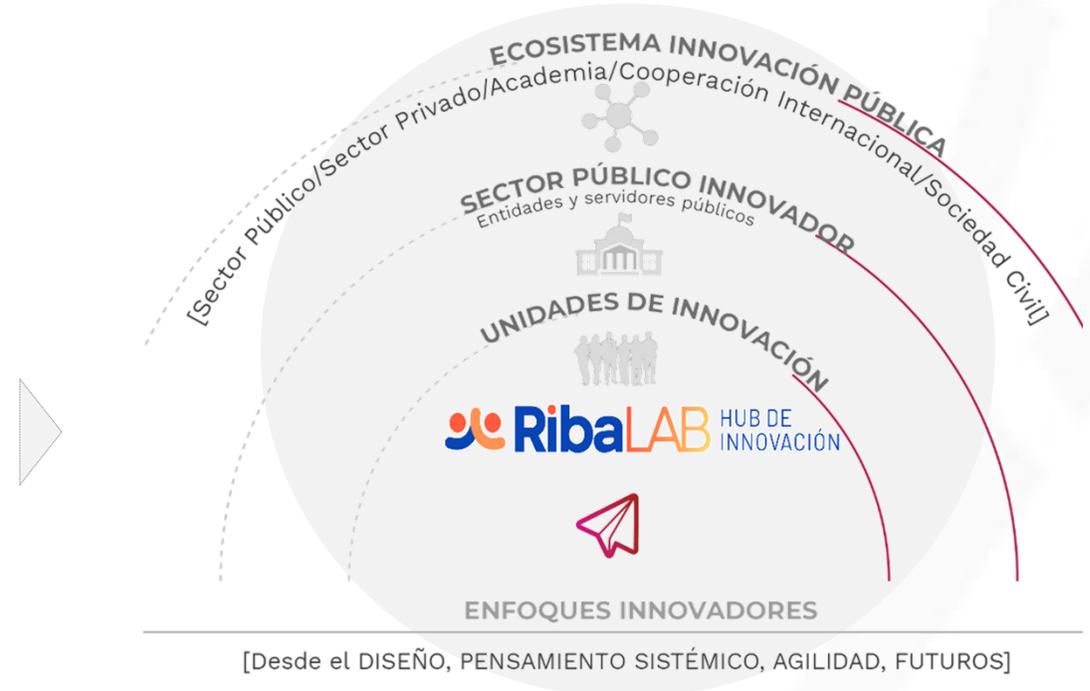
Los cambios vertiginosos de la cotidianidad son una constante y esto ha empujado de manera más rápida la creación de nuevas propuestas de valor, la modernización de los servicios públicos, un mayor esfuerzo por el trabajo en red, la colaboración y foco en entender las necesidades de los usuarios para presentar soluciones adecuadas y atractivas.

En este marco, las Instituciones públicas han tenido que dar pasos importantes en concentrar importantes esfuerzos en aumentar su capacidad para el desarrollo y/o mejora de sus procesos internos, la facilidad y ampliación en la prestación de sus servicios y por supuesto fortalecer las redes de trabajo con aliados externos del sector privado, academia, sociedad civil y el mismo Estado.

Sin embargo, este proceso no se realiza solo. Detrás de los cambios, hacer posible las cosas y lograr la implementación de proyectos, probar, articular e iterar, requiere de la creación de espacios idóneos para la generación de propuestas, el acercamiento con usuarios, el prototipado y personas que compartan la intención de probar nuevas ideas y asumir el reto de innovar.

Se trata de una acción de influencia en cascada, en donde las ideas, oportunidades o enfoques innovadores son apropiadas por las Unidades de innovación y/o equipos de las entidades públicas, estas a su vez se comunican y dinamizan sus acciones con otras entidades y esto suma a la creación de un ecosistema de innovación pública desde un concepto amplio de colaboración en la cuádruple hélice. Lo anterior se puede ver evidenciado en el siguiente gráfico que condensa el enfoque de innovación pública.

Así las cosas, el Ayuntamiento de Riba Roja se ha unido a este movimiento de Innovación pública y a través del Riba Lab- Hub de innovación- pretende construir un espacio de articulación y acción en donde los funcionarios públicos puedan co-crear soluciones de valor para la ciudadanía y la mejora de sus procesos internos con enfoque en sostenibilidad ambiental, la cohesión social y la participación ciudadana.



De acuerdo con lo anterior, el Ayuntamiento ha iniciado con un **programa de fortalecimiento de cultura de innovación y sostenibilidad a nivel interno y externo** para **promover la cultura de innovación y sostenibilidad** y mejorar su imagen hacia el exterior, el cual tiene 4 objetivos específicos, los cuales se detallan a continuación:



OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1 Fortalecer la cultura de innovación interna y la apropiación de metodologías ágiles

2 Fortalecer la imagen externa de municipio innovador, abierto y sostenible

3 Constituir un grupo de activadores de la innovación en el Municipio y capacitarlos

4 Pasar a la acción con un proyecto piloto

¿Qué hemos hecho?

A nivel interno:

- Cuestionario Digital interno
- Diseño de imagen del programa
- Mapa iniciativas de innovación
- Entrevistas con personal

A nivel externo:

- Cuestionario Digital externo
- Mapa de agentes del ecosistema de innovación
- Entrevistas con entidades externas

- Reunión de inicio con activadores
- Mapeo de iniciativas y actores junto con activadores
- Mapeo de capacidades para activadores
- De manera autónoma el Ayuntamiento emitió Resolución 413/2024 en donde habilita creación del Riba Lab Team



Instrumentos de recolección de información empleados

Para alcanzar los anteriores objetivos, se diseñó e implementó un mix de herramientas que permitieron dar alcance tanto a personas vinculadas con el Ayuntamiento a nivel interno, como aliados estratégicos y actores del entorno que permiten conocer la percepción externa de la Institución. A continuación, se muestra el detalle en las actividades realizadas y el alcance obtenido en cada una de ellas:

Entrevistas

11 

Realizadas virtual y presencialmente

Espacio de no más de 90 minutos que permitió tener contacto directo con los directivos y/o equipos técnicos de las áreas internas del Ayuntamiento y de las entidades externas como empresas y universidades.

Internas



- Área de comunicaciones
- RibaActiva
- Medioambiente (2 personas)
- Conservatorio Municipal
- Oficina de Turismo
- Participación ciudadana

Externas



Cuestionarios

39 

Realizados digitalmente

Se trató de una herramienta de percepción, que fue compartida al interno y con externos. La valoración de las preguntas, en la mayoría de los casos, estuvo definida en una escala de 1-5, la cual pretendían conocer que tan identificado/a se sentía el/la encuestado/a frente a la premisa detalla.

25 respuestas

14 respuestas



Empresas

Administración pública

En el presente documento, se condensan los resultados del ejercicio de inmersión realizado tanto a nivel interno como a nivel externo, que **tenía como objetivo conocer el estado actual de la cultura de innovación dentro del Ayuntamiento y la percepción que tienen los aliados que colaboraran o son potenciales de colaborar con el ayuntamiento**. Este análisis se complementa con la descripción de las iniciativas de innovación mapeadas, y actores clave.

En ese sentido, en este documento se encuentra lo siguiente:

1

Detalle del mapeo de actores e iniciativas de innovación que ha desarrollado el Ayuntamiento en el último año

2

Caracterización del grupo de activador@s que se conformó dentro del Ayuntamiento

3

Diagnóstico 360° sobre cultura de innovación y percepción externa del Ayuntamiento.

4

Conclusiones y recomendaciones sobre como activar la cultura de innovación en el Ayuntamiento

Índice del contenido



1 Introducción y objetivos del documento

2 Enfoque Metodológico

3 Punto de partida: mapeo de actores e iniciativas

4 Mirada externa: ¿Cómo percibe el entorno al Ayuntamiento?

5 Mirada interna: ¿Cómo son las condiciones para innovar en el Ayuntamiento?

A Diagnóstico de cultura de innovación

B Caracterización de activadores de innovación

6 Conclusiones

2. Enfoque metodológico

Con el objetivo de identificar la situación actual de la cultura de innovación, conocer el perfil y habilidades de los activadores de la innovación y al mismo tiempo conocer la percepción de los aliados externos sobre el Ayuntamiento, se propuso tomar como base para el diagnóstico un enfoque de análisis integral que permita no solo acceder a información dentro del Ayuntamiento sino fuera con su red de aliados.

A este enfoque se le denomina 360° y permite obtener conclusiones desde dos perspectivas o “miradas”, tal y como se describe a continuación:

Mirada interna

Permite la inmersión en la cultura de la organización y con ello reconocer las condiciones, rasgos culturales y patrones sobre las personas que allí trabajan.

Esta profundización se realizó haciendo uso de instrumentos de investigación como entrevistas y un cuestionario de recolección de información. En el apartado siguiente se detallan las variables que fueron analizadas

Mirada externa

Permite una mirada periférica y tiene como fin empatizar con los aliados del Ayuntamiento y reconocer cuáles son las emociones, percepciones, buenas prácticas y oportunidades de mejora que se identifican en la Entidad.

Obtener esta información se logró a través de entrevistas y un cuestionario digital que fue respondido por actores de la cuádruple hélice que conforman el ecosistema del Ayuntamiento (empresas, otras entidades públicas, academia y sociedad civil).

Diagnóstico



¿Qué analizamos **en la Mirada externa?**



Con el objetivo de capturar las percepciones de los actores externos y con ello conocer oportunidades de mejora y puntos a ser reforzados por parte del Ayuntamiento se establecieron entrevistas y un instrumento de recolección de información que permitió hacer análisis de los siguientes 4 componentes:

Es una revisión sobre cómo se perciben los resultados alcanzados por el Ayuntamiento, en el marco de las **iniciativas de innovación**, y si se percibe que dichas iniciativas tienen un impacto positivo para el Municipio y la ciudadanía

Permite conocer la **eficiencia y eficacia de los canales de comunicación externos** que emplea el Ayuntamiento para difundir sus programas, oportunidades de colaboración y mostrar los resultados alcanzados como rendición de cuentas



Fuente: elaboración propia

Permite conocer cuál es la **percepción de los actores externos sobre el Ayuntamiento** y en concreto sus prácticas de innovación, apertura para la colaboración y flexibilidad

5

Componentes de análisis

14

Preguntas

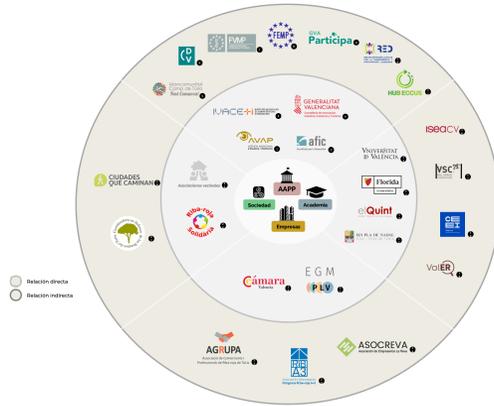
Prácticas que permiten la **colaboración, cooperación y co-creación de iniciativas con los aliados de la cuádruple hélice**. Este componente y sus variables permiten medir el nivel de apertura del Ayuntamiento.

¿Qué analizamos en la Mirada externa?



El análisis de la mirada externa se complementó con la búsqueda de información, actores e iniciativas que fueron desarrolladas por el Ayuntamiento y que le permite poner en valor su propuesta de valor.

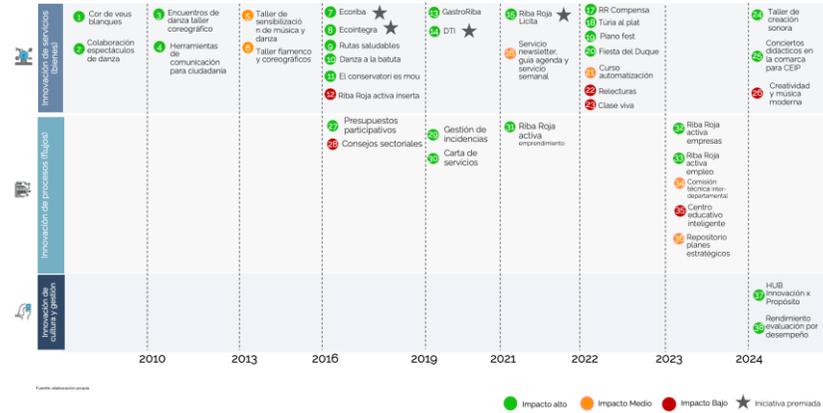
MAPEO DE ACTORES



Construido de manera colaborativa con el equipo de Activadores para la innovación y permitió mapear los actores con los cuales existen actuales vínculos desde el Ayuntamiento. Actores de la cuádruple hélice son:

- Academia
- Sector público
- Sociedad civil
- Otras administraciones públicas

MAPEO DE INICIATIVAS



Permite tener documentadas y analizadas las iniciativas de innovación que ha realizado el Ayuntamiento y estas a su vez detalladas según variables como:

- Modelo de innovación (abierto o cerrado)
- Impacto generado
- Tipo de innovación desarrollada
- Iniciativas que han sido premiadas

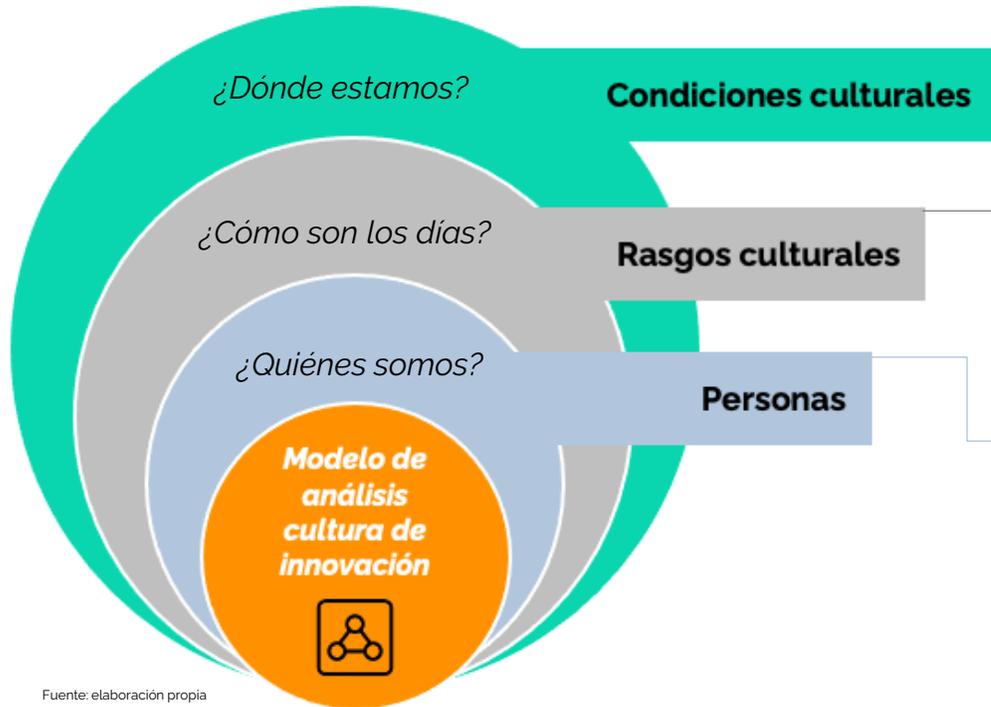


El link de acceso al cuestionario de recolección de información EXTERNA es el siguiente: <https://forms.office.com/e/nNF4qweuc1>

¿Qué analizamos en la Mirada Interna?



El modelo de análisis de cultura de innovación está compuesto por 3 componentes y un total de 14 variables que permitieron comprender y caracterizar los rasgos y condiciones culturales; así como el perfil y los comportamientos de las personas. En concreto este método de caracterización de cultura organizacional, permite responder 3 preguntas clave: ¿Dónde estamos?, ¿Cómo es nuestro día a día?, ¿Quiénes están aquí?, de acuerdo con lo que se muestra a continuación:



Las condiciones culturales representan todos los estamentos que existen en el Ayuntamiento y que dan forma al trabajo. Son también conocidos como **formadores de cultura y se consideran la columna vertebral de las acciones en institución.** Este componente cuenta con 7 variables.

Los **rasgos culturales son todos los comportamientos que refleja el Ayuntamiento en el día a día** de su operación y permite identificar el nivel de apertura a la innovación que se vive. Se analizan 5 variables

El **centro de las actuaciones de una organización son las personas y su perfil de liderazgo** impactan en el día a día. Es a fin de cuentas la parte fundamental de la innovación y permitirá que sea una realidad. En este componente se analizan 2 variables.

3

Componentes de análisis

14

Variables

58

Preguntas

¿Qué analizamos en la Mirada Interna?



Para facilitar el entendimiento del alcance, a continuación, se deja en evidencia la ficha de variables analizadas por cada uno de los componentes y la información que permitió dar soporte

CONDICIONES CULTURALES



- Visión y estrategia
- Canales de comunicación interna y externa
- Estructura
- Métricas
- Incentivos
- Generación de capacidades
- Espacios físicos

¿Dónde estamos?

RASGOS CULTURALES



- Creatividad
- Resiliencia
- Habilidades tecnológicas
- Trabajo colaborativo
- Exposición de ideas

¿Cómo son los días?

PERSONAS



- Percepción general
- Proyectos

¿Quiénes somos?



Se incluye **análisis de las habilidades y conocimientos de los activadores** de innovación a fin de contar con una caracterización aterrizada de las habilidades con las que cuenta este grupo de profesionales.



El link de acceso al cuestionario de recolección de información INTERNA es el siguiente: <https://forms.office.com/e/gH7aq54ZrW>



Índice del contenido



- 1 Introducción y objetivos del documento
- 2 Enfoque Metodológico
- 3 Punto de partida: mapeo de actores e iniciativas
- 4 Mirada externa: ¿Cómo percibe el entorno al Ayuntamiento?
- 5 Mirada interna: ¿Cómo son las condiciones para innovar en el Ayuntamiento?
 - A Diagnóstico de cultura de innovación
 - B Caracterización de activadores de innovación
- 6 Conclusiones

4. Punto de partida: mapeo de actores

El mapeo fue realizado teniendo en cuenta la **cuádruple hélice**, con objeto de identificar los actores que aportan en la implementación de iniciativas del Ayuntamiento y con ello visualizar el ecosistema de apoyo y relacionamiento.

La cuádruple hélice es la reunión de actores que desde su naturaleza responde a las siguientes estructuras:



Administración Pública

Entidades públicas regionales y locales



Empresas

Empresas y asociaciones empresariales



Academia

Universidades, Institutos y Colegios



Sociedad

Organizaciones de la sociedad civil y ONG's

Este mapeo de actores permitió identificar **28 actores clave distribuidos en las 4 hélices**. De estos, **13 actores cuentan con relación directa con el Ayuntamiento**. Lo cual significa que se deben integrar en la construcción e implementación de las iniciativas del Ayuntamiento.

Por su parte, se **identifican 15 actores de relación indirecta a quienes se sugiere mantener informados y ser tenidos en cuenta en la articulación de esfuerzos**.

Adicionalmente, se identificaron **2 actores transversales** los cuales corresponden a las redes con las que el Ayuntamiento ya tiene vínculo y reúnen diferentes tipos de entidades.

En el apartado siguiente, se hace detalle de los actores identificados.

30

Actores clave ecosistema

28 Cuádruple hélice
2 Transversales

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se presenta el **mapa de actores** que configuran el **ecosistema de Riba Roja de Túria**.

En este mapeo se puede visualizar los **actores ordenados por la cuádruple hélice** y **distribuidos según el tipo de rol: directo o indirecto**.

Actores transversales



-  Relación directa
-  Relación indirecta



Fuente: elaboración propia

El listado completo de **actores del ecosistema de Riba Roja** se detalla a continuación:

AAPP



NACIONAL

- 1. Hub de Economía Circular (ECCUS)

COMUNIDAD AUTÓNOMA

- 2. Generalitat Valenciana
- 3. IVACE+i
- 4. AFIC
- 5. AVAP

MANCOMUNIDAD

- 6. MANCOMUNITAT Camp de Túria

PROVINCIA

- 7. Diputación provincial de Valencia
- 8. Federación Valenciana de Municipios i Provincies (FVMP)
- 9. Federación española de municipios y provincias (FEMP)
- 10. Red de entidades locales por la transparencia

MUNICIPIO

- 11. Xarxa de Governança Participativa Municipal

Academia



UNIVERSIDADES / INSTITUTOS

- 12. Universitat de Valencia
- 13. Universidad la Florida
- 14. IES el Quint
- 15. IES Pla de Nadal
- 16. ISEACV

CENTROS I+D+i

- 17. Fundación de la Comunidad Valenciana de Investigación y de Excelencia
- 18. Val Space Consortium
- 19. Centro Europeo de Empresas Innovadoras (CEEI)

Empresas



ASOCIACIONES EMPRESARIALES

- 20. ASOCREVA
- 21. RIBA-3
- 22. AGRUPA
- 23. EGM PLV
- 24. Cámara de Comercio de Valencia

Sociedad

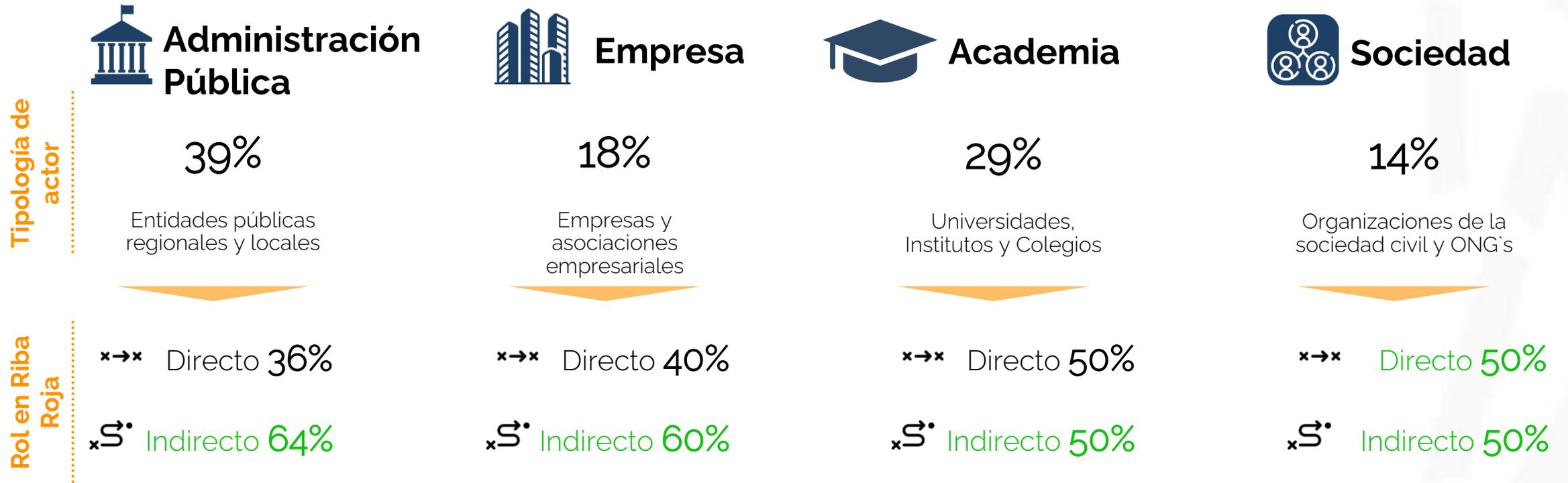


ONGs:

- 25. Coordinadora de Defensa de los Bosques del Túria
- 26. Red de Ciudades que Caminan

ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

- 27. Riba-Roja Solidaria
- 28. Asociaciones vecinales



Del **mapeo de actores y su nivel de relacionamiento con el Ayuntamiento de Riba Roja** se puede identificar lo siguiente:

- En **comparación** con **otras entidades públicas y Academia**, existe una **menor vinculación con empresas y sociedad**, no obstante, para estas dos hélices la proporción de sus agentes **relacionados de forma directa** con el Ayuntamiento **es superior**, lo cual representa una **oportunidad para avanzar en líneas de manera conjunta** con estos
- En **contraposición** se observa, que, aunque la concentración total con actores de la AAPP y Academia es mayor, el **relacionamiento directo** con segmentos del ecosistema es **significativamente inferior**, lo cual puede significar una **oportunidad** para adelantar esfuerzos para **establecer canales de comunicación y colaboración** con estos actores con los que al día de hoy no se tienen, para avanzar así en **iniciativas con visiones y objetivos comunes**

4. Punto de partida: mapeo de iniciativas innovadoras

De igual manera se realizó un **Mapa de iniciativas y proyectos de innovación que tenía como objetivo tener identificadas las iniciativas que puedan ser un buen punto de partida para el aprendizaje y puesta en valor de la innovación dentro del Ayuntamiento.**

Este mapeo de iniciativas fue conformado con base en información secundaria y el complemento por parte de los activadores de innovación y aportes de actores del ecosistema en entrevistas. En el mapa se incluyen **proyecto que crean "valor público" haciendo las cosas de un modo diferente.** El Mapa de iniciativas contiene las siguientes variables de análisis:

Tipo de innovación pública



Innovación de servicios (bienes)

Creación o mejora de servicios públicos que recibe y percibe la ciudadanía



Innovación de procesos (flujos)

Cambios en los flujos de los procesos que transforman el modo en que se trabaja internamente



Innovación de cultura y gestión del personal público (personas)

Cambios en las políticas de gestión de las personas que trabajan dentro de la administración para mejorar actitud y aptitud



Innovación organizativa (estructuras)

Modificaciones en organigramas, estructuras organizativas y modelos de liderazgo



Innovación de marco administrativo interno (normas)

Modificaciones en el marco regulatorio administrativo interno para simplificar procesos y liberar la creatividad en los colaboradores



Innovación de políticas públicas (legislación)

Cambios en la producción legislativa y en el diseño de políticas públicas

Modelo de innovación

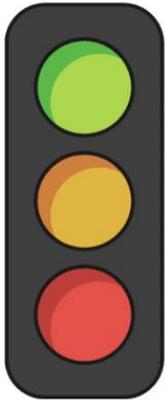
- Se indicó si la iniciativa o proyecto fue de **innovación abierta**, es decir, conto con la participación o colaboración con otras entidades u organizaciones del ecosistema cuyas aportaciones incluyeron ideas, tecnologías y/o conocimientos.
- Iniciativa o proyecto de innovación fue llevada a cabo por el Ayuntamiento u otra organización internamente, sin colaborar con actores externos, es decir, **innovación cerrada**.

Alcance

- Se refiere a la incidencia del proyecto, es decir, si está dirigido principalmente al ámbito **interno** del Ayuntamiento (por ejemplo, mejoras en la gestión interna)
- Impacto **externo**, influyendo en la comunidad o el municipio en general (por ejemplo, servicios públicos innovadores)

Impacto

Se refiere a los resultados e impactos cuantitativos medidos y los cualitativos de la iniciativa o proyecto de innovación abierta evidenciados en función de la solución innovadora. Es decir, se tuvo en cuenta la percepción de los colaboradores internos de los resultados tangibles o mejoras específicas derivadas de la iniciativa o proyecto innovadora para definir el nivel de impacto de este:



Nivel de impacto alto: se refiere a cambios significativos con un efecto notable al interior del Ayuntamiento o en el municipio. Este nivel de impacto puede producir transformaciones profundas y duraderas en la entidad o municipio.

Nivel de impacto medio: se refiere a cambios importantes, pero menos drásticos que los de nivel de impacto alto. Aunque no son tan radicales, pueden tener efectos significativos y perceptibles al interior del Ayuntamiento o en el municipio.

Nivel de impacto bajo: se refiere a cambios más modestos o menos perceptibles en relación al alto y medio impacto. Estos cambios pueden ser útiles y tener valor en el Ayuntamiento o municipio, pero ser menos transformadores o disruptivos.

Reconocimiento

- Se identificaron aquellas iniciativas que habían obtenido un **premio o reconocimiento** por la **generación de valor público** de la iniciativa o proyecto de innovación.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se presenta una síntesis de las iniciativas que componen el **Mapa de iniciativas y proyectos de innovación** de LASINDE

38 Iniciativas de innovación

{ **33** Innovación cerrada
{ **5** Innovación abierta

{ **15** en colaboración con área(s)
{ **11** de una única área
{ **7** de todas las áreas

Tipos de innovación



69% de Innovación de servicios (bienes)



26% de Innovación de procesos (flujos)



5% de Innovación de cultura y gestión del personal público (personas)

Alcance



76% alcance externo



24% alcance interno

Impacto



68% de nivel de impacto alto



19% de nivel de impacto medio



13% de nivel de impacto bajo

Activas



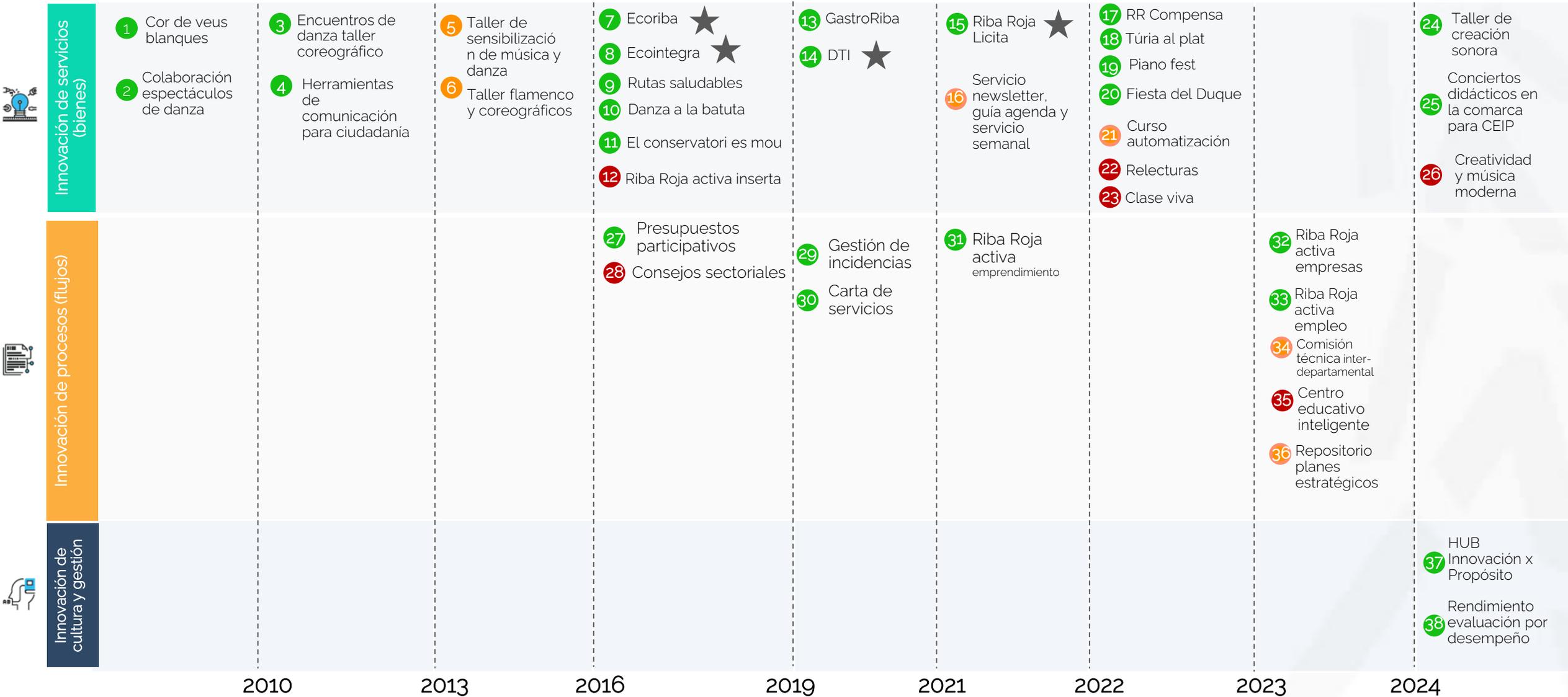
92% iniciativas siguen activas



8% sin especificar estado

A continuación, se presentan las **iniciativas mapeadas** en los **últimos años**, indicando su nivel de impacto, tipo de innovación y aquellas han recibido un **reconocimiento o premio**

Mapa de iniciativas innovadoras de Ribaraja



Fuente: elaboración propia



Detalle iniciativas de innovación en servicios (bienes)

	N.	Iniciativa	Impacto	Descripción	Promotora	Colaboradora	Alcance	Premio
2007	1	COR DE VEUS BLANQUES	●	Proyecto Coral de ampliación de la formación vocal mediante talleres y conciertos colaborando con otras áreas o instituciones	EDUCACIÓN/CONSERVATORIO MÚSICA	CULTURA/TURISMO	EXTERNO	-
	2	COLABORACIÓN EN ESPECTACULOS DE DANZA	●	Colaboración del alumnado de danza en espectáculos semiprofesionales organizados por otras instituciones a nivel autonómico	EDUCACIÓN/CONSERVATORIO DANZA	-	EXTERNO	-
2010	3	ENCUENTROS DE DANZA TALLER COREOGRÁFICO	●	Producción de un espectáculo de danza colaborando con otros conservatorios	EDUCACIÓN/CONSERVATORIO DANZA	CULTURA	EXTERNO	-
2011	4	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN PARA LA CIUDADANÍA	●	Desarrollo e implementación de Redes Sociales municipales, APP Riba-roja Info, Newsletter semanal, Recursos audiovisuales para TV Riba-roja, notas de prensa, presentaciones y convocatorias de prensa de eventos y programas.	COMUNICACIÓN	TODAS ÁREAS	EXTERNO	-
2013	5	TALLERES DE SENSIBILIZACIÓN DE MÚSICA Y DANZA	●	Formación no oficial para niños de 3 a 7 años	EDUCACIÓN/CONSERVATORIOS MUNICIPALES	CULTURA	EXTERNO	-
	6	TALLERES DE FLAMENCO Y COREOGRÁFICOS	●	Formación no oficial para adultos	EDUCACIÓN/CONSERVATORIO DANZA	CULTURA	EXTERNO	-
2016	7	ECORIBA	●	Plan de dinamización de Riba Roja a través del paisaje, combina diferentes visiones (Ecoriba eficiente, PMUS, Agenda 2030 entre otros). Desde 2019 crean los premios Ecoriba para reconocer a agentes del ecosistema.	CONCEJALIA MEDIOAMBIENTE	COLEGIOS	EXTERNO	Premio EAR 2022
	8	ECOINTEGRA	●	Involucra a alumnos con diversidad funcional del centro ocupacional de la Mancomunidad en la recogida y selección de residuos de los edificios municipales y colegios a través de convenio. Han incorporado charlas en colegios acompañados por monitores	CONCEJALIA MEDIOAMBIENTE	-	EXTERNO	Premio Conma20 18



Detalle iniciativas de innovación en servicios (bienes)

N	Iniciativa	Impacto	Descripción	Promotora	Colaboradora	Alcance	Premio	
2017	9	RUTAS SALUDABLES	●	Programa de rutas saludables en un entorno natural y actividades dirigidas en el Parque Maldonado en Riba Roja	DEPORTES	-	EXTERNO	-
2018	10	DANZA A LA BATUTA	●	Producción escénica de un espectáculo de música y danza con el alumnado de los conservatorios	EDUCACIÓN/CONSERVATORIOS MUNICIPALES	CULTURA	EXTERNO	-
	11	EL CONSERVATORIO ES MOU	●	Programa de conciertos en diferentes espacios (salas o exteriores) del municipio con especial interés en las urbanizaciones	EDUCACIÓN/CONSERVATORIO MÚSICA	EL CONSERVATORIO ES MOU	EXTERNO	-
	12	RIBAROJA ACTIVA INSERTA	●	Programas para inserción de colectivos vulnerables	COMUNICACIÓN	TODAS ÁREAS	EXTERNO	-
2019	13	GASTRORIBA	●	Concurso de tapas	OFICINA DE TURISMO	ADL	EXTERNO	-
	14	DESTINO TURÍSTICO INTELIGENTE (DTI)	●	Proyecto actualmente en nivel 2 y se espera pasar a nivel 3 en el 2024 con la creación de la Smart office. Han creado diferentes rutas de senderismo, todas con accesibilidad triple A y productos turísticos alrededor de la tradición visigoda del pueblo. Están trabajando en el plan de sostenibilidad de turismo en destino para pasar a ser un DTI's. La oficina de turismo y el Museo están certificados por la Q de calidad. Están trabajando en rutas para personas con discapacidad visual	OFICINA DE TURISMO	-	EXTERNO	Primer destino SAVE tras COVID en España
	15	RIBA ROJA LICITA	●	Programa de apoyo a pequeñas empresas para participación en licitaciones públicas	CONTRATACIÓN	-	INTERNO	Premio Innovaglocal (FEMP)
2021	16	SERVICIO NEWSLETTER GUÍA AGENDA Y SERVICIOS SEMANAL	●	Edición de una Newsletter en formato PDF de 3 páginas con la agenda semanal de actos y servicios en el municipio, enviada a través de listas de difusión de WhatsApp	COMUNICACIÓN	-	EXTERNO	-



Detalle iniciativas de innovación en servicios (bienes)

No	Iniciativa	Impacto	Descripción	Promotora	Colaboradora	Alcance	Premio
17	RIBAROJA COMPENSA	●	Proyecto enfocado en la reducción de la huella de carbono a través del desarrollo de iniciativas de absorción de CO2 y reducción de gases de efecto invernadero, con el objetivo de compensar la huella de carbono que dentro de su ámbito de gestión se está generando.	CONCEJALIA MEDIOAMBIENTE	-	EXTERNO	-
18	TURIA AL PLAT	●	Semana gastronómica con productos "kilómetro cero" y con enfoque social, parte del importe del menú se destina a fines sociales	OFICINA DE TURISMO	ADL	EXTERNO	-
19	PIANO FEST	●	Festival de piano en la calle y castillo con conferencias, conciertos. Vinculado con el Concurso de piano de Jóvenes Valores Valencianos	EDUCACIÓN/CONSERVATORIO MÚSICA	TURISMO/CULTURA	EXTERNO	-
20	FIESTA DEL DUQUE	●	Fiesta turística para recuperar las tradiciones visigodas del pueblo, se celebra en noviembre y la última edición congregó a 180,000 personas	OFICINA DE TURISMO	ADL	EXTERNO	-
121	CURSO INDUSTRIAL AUTOMATIZACIÓN	●	Curso para afrontar el problema de relevo generacional, donde se ofrecieron becas a estudiantes en función de su desempeño y se impartía por personas cercanas a la jubilación	ADL	EMPRESAS	EXTERNO	-
22	RELECTURAS	●	Interpretación de los museos y de personajes históricos con visión de igualdad de género	OFICINA DE TURISMO	CONCEJALIA IGUALDAD	EXTERNO	-
23	CLASE VIVA	●	Clases en espacios abiertos con arqueólogos para niños en edad escolar	OFICINA DE TURISMO	COLEGIOS	EXTERNO	-
24	TALLER DE CREACIÓN SONORA PARA ESCOLARES	●	Talleres para fomentar y desarrollar la creatividad musical a nivel local o comarcal mediante la composición e interpretación musical	EDUCACIÓN/CONSERVATORIO MÚSICA	CULTURA	EXTERNO	-
25	CONCIERTOS DIDÁCTICOS EN LA COMARCA PARA CEIP	●	Programa de conciertos didácticos destinados a los colegios de la comarca para divulgar las actividades del Conservatorio con un enfoque creativo como perspectiva educativa	EDUCACIÓN/CONSERVATORIO MÚSICA	CULTURA	EXTERNO	-
26	CREATIVIDAD Y MÚSICA MODERNA	●	Desarrollo, dentro del plan de estudios oficiales, de un programa de creatividad e improvisación que permite la aproximación a las nuevas demandas del mercado musical (docencia, productos y servicios)	EDUCACIÓN/CONSERVATORIO MÚSICA	CULTURA	INTERNO	-



Detalle iniciativas de innovación de procesos (flujos)

N	Iniciativa	Impacto	Descripción	Promotora	Colaboradora	Alcance	Premio
2018	27	●	Realización de presupuestos participativos donde se implica la ciudadanía, disponen de una APP para recoger las votaciones de los vecinos	PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y TRANSPARENCIA	TODAS ÁREAS	INTERNO	-
	28	●	Espacios de trabajo colaborativo, en la actualidad existen 14	PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y TRANSPARENCIA	TODAS ÁREAS	EXTERNO	-
2019	29	●	Gestor de incidencias a través de APP, pendiente dar el salto a una oficina integrada de incidencias	PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y TRANSPARENCIA	TODAS ÁREAS	EXTERNO	-
	30	●	Carta de servicios de todas las áreas municipales alineadas con los ODS	PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y TRANSPARENCIA	TODAS ÁREAS	INTERNO	-
2021	31	●	Programas de apoyo al emprendimiento en el municipio en colaboración con colegios. En 2022 celebraron la I Cumbre de emprendimiento e innovación de la comunidad valenciana	ADL	UNIVERSIDADES, COLEGIOS	EXTERNO	-
2023	32	●	Programas formativos ad hoc y de servicios para las empresas del municipio. Actualmente están en proceso de creación de la Catedra de innovación logística	ADL	-	EXTERNO	-
	33	●	Programas de promoción del empleo. En 2023 se celebró la primera Feria de Empleo con más de 100 empresas y 5.000 candidaturas	ADL	-	EXTERNO	-
	34	●	Comisión de trabajo colaborativo en el marco del DTI, actualmente se reúne únicamente dos veces al año para explorar proyectos o iniciativas transversales	OFICINA DE TURISMO	TODAS ÁREAS	INTERNO	-
	35	●	Implementación y desarrollo de un programa de gestión educativa para administrar y organizar todas las operaciones diarias del conservatorio (software GEODE)	EDUCACIÓN/CONSERVATORIO MÚSICA	OSIC	INTERNO	-
	36	●	Repositorio municipal de todos los planes y estrategias del municipio alineadas con los ODS	PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y TRANSPARENCIA	TODAS ÁREAS	INTERNO	-



Detalle iniciativas de innovación de cultura y gestión del personal público

N	Iniciativa	Impacto	Descripción	Promotora	Colaboradora	Alcance	Premio
37	HUB INNOVACIÓNXPROPÓSITO	●	Es un hub de transferencia de conocimiento, un espacio abierto de experimentación en el que un equipo distribuido de personas intra-empresarias públicas de 5 Administraciones locales en España ponen en común experiencias, aprendizajes y recursos para construir un propósito público en torno a los retos sociales e institucionales introducidos por la Agenda Urbana y otras agendas y planes de acción con incidencia en la Administración local y perspectiva de sostenibilidad (ODS) e igualdad.	CONTRATACIÓN/ SECRETARIA	ENTIDADES EXTERNAS (SECTOR PÚBLICO)	EXTERNO	-
38	RENDIMIENTO EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO	●	Supone establecer un sistema de evaluación del rendimiento y de las actividades realizadas por las distintas áreas y empleados públicos del Ayuntamiento con el objeto de valorar el trabajo realizado por los empleados públicos del Ayuntamiento, establecer objetivos de mejora y rendir cuentas a la ciudadanía	RECURSOS HUMANOS	-	INTERNO	-

2024



Impacto alto



Impacto Medio



Impacto Bajo

4. Punto de partida: mapeo de iniciativas innovadoras

Como **conclusiones generales** del mapeo de iniciativas y proyectos de innovación en Riba Roja se puede mencionar lo siguiente:

- Desde 2007 **no se identifican iniciativas** innovadoras a nivel **de estructura organizacional, marco administrativo y normativo interno ni de políticas públicas**
- El **87%** de las iniciativas han sido desarrolladas bajo **modelo de innovación cerrada** por parte del Ayuntamiento, de las cuales cerca del **80%** han tenido la **implicación y colaboración entre más de dos o de todas las áreas**
- Las iniciativas de innovación en los **últimos años se han concentrado** en innovaciones de **servicios, procesos y de forma casi residual en cultura y gestión de personal interno**
- El **modelo predominante es el de innovación cerrada** y aun así los resultados en percepción de nivel de impacto son mayoritariamente **alto y medio**, no obstante, valdría la pena explorar y **potenciar la innovación abierta** pues como se identificó en el inicio de este apartado hay un **importante segmento del ecosistema** con el que el Ayuntamiento actualmente **no tiene relacionamiento directo**.
- La construcción de canales o el aprovechamiento de los existentes para **avanzar en iniciativas conjuntas** con este segmento "desatendido" podría potenciar los ya buenos resultados obtenidos
- A partir de 2016 **las iniciativas de innovación de servicios (bienes)** han venido en aumento y además estas han tenido, en su mayoría, un impacto medio-alto, con la **creación o mejora de servicios públicos** que han generado aumento en **bienestar para los ciudadanos de Riba Roja**
- Respecto a las iniciativas con **alcance interno**, se identifica que **38% de estas son consideradas de bajo impacto**. Adicionalmente, se identifica que las **iniciativas** que podrían **potenciar una cultura innovadora** interna asociadas han sido muy **limitadas**. **Sólo** un **5%** de estas han sido relacionadas con **innovación en cultura y gestión del personal público** y en línea con esto, las innovaciones en materia **organizativa (estructura) y de marco administrativo interno (normas)** han sido **inexistentes** y esto es **clave**, pues este tipo de iniciativas permiten **simplificar estructuras, procesos y modelos de liderazgo para así, liberar el espíritu creativo de los colaboradores**.

Índice del contenido



- 1 Introducción y objetivos del documento
- 2 Enfoque Metodológico
- 3 Punto de partida: mapeo de actores e iniciativas
- 4 Mirada externa: ¿Cómo percibe el entorno al Ayuntamiento?
- 5 Mirada interna: ¿Cómo son las condiciones para innovar en el Ayuntamiento?
 - A Diagnóstico de cultura de innovación
 - B Caracterización de activadores de innovación
- 6 Conclusiones

Mirada externa: ¿Cómo percibe el entorno al Ayuntamiento?

Capturar la percepción de los actores externos sobre la innovación en el Ayuntamiento, se realizó con base en 4 componentes que permitieron acceder a datos e información sobre cómo se ve el Ayuntamiento desde el exterior. En ese sentido, a continuación, **se analiza cada componente**, a través de las preguntas planteadas en el formulario y las entrevistas realizadas. Se muestra el resumen de los resultados obtenidos, a modo de preguntas que fueron respondidas junto con los actores externos:

	Pregunta general	Soporte cuantitativo	Valoración cualitativa
Percepción de innovación	En general, ¿Se percibe como innovador al Ayuntamiento?	3.3/5	Medio
Vinculación con el ecosistema	¿Se percibe al Ayuntamiento como cercano al ecosistema y articula sus acciones con actores clave?	50% indica que si	Medio
Canales para comunicar	En general, ¿Se percibe que se pueden conocer fácilmente las iniciativas de innovación del Ayuntamiento?	50% indica que si	Medio
Resultados percibidos	En general, ¿Se perciben resultados tangibles de las iniciativas de innovación realizadas por el Ayuntamiento?	43% indica que si	Bajo

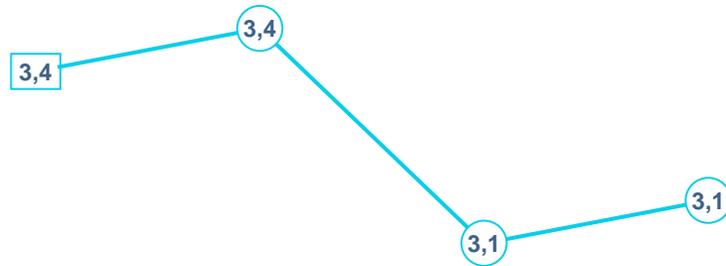
En los siguientes apartados el análisis de cada uno de los componentes y variables

Percepción de innovación



El componente de **condiciones culturales** permitió conocer la percepción hacia el Ayuntamiento en prácticas de innovación como la **innovación abierta, la transformación digital y el diseño centrado en los usuarios**. Adicionalmente se incluyen preguntas de percepción y la relación del ayuntamiento con adjetivos y la similaridad con animales.

Valoración de los conceptos de innovación



Innovación Innovación abierta Transform. digital Diseño en usuario

— 1 — 2 — 3 — 4



3,3

Puntuación global

- De acuerdo con la información obtenida, la innovación y la innovación abierta cuentan con la mayor valoración con respecto a las demás variables 3,4 con alguna ligera diferencia en decimales.
- La transformación digital y el diseño centrado en usuario con las variables con menor valoración, 3,1 respectivamente, con alguna diferencia en decimales

A continuación, se detallan algunos otros hallazgos sobre la percepción de innovación obtenidos por parte de los aliados externos

Percepción de innovación



Variable clave

Si pudieras describir al Ayuntamiento con adjetivos, ¿cuáles utilizarías, de acuerdo con tu percepción acerca de la entidad?

Si tuvieras que identificar al Ayuntamiento con un animal, ¿con cuál sería y con qué adjetivos lo relacionarías?

Resultado



“Es lento en ejecución de decisiones a veces, pero no se resiste al cambio y no es de difícil acceso”

“Se puede percibir como si les diera la espalda a las empresas”

	29% abeja
	29% colibrí
	29% elefante
	13% león

Trabajo en equipo (colaborativa), adaptable, resiliente y eficiente; pero con estructura organizativa rígida y ausencia de liderazgos visibles

Ágil, en constante movimiento, responde rápidamente a desafíos y cambios en el entorno, pero, con falta de enfoque en el largo plazo (visión estratégica)

Grande, poderoso y estable; pero, con cierta lentitud para toma de decisiones, resistencia al cambio y de difícil acceso

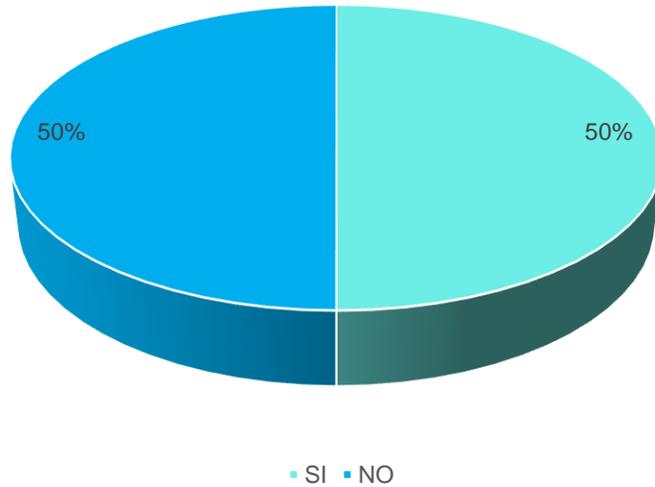
Con visión estratégica, líder, imponente y con autoridad (vela por el bienestar social); pero, de difícil acceso, poca flexibilidad y baja adaptabilidad al cambio

Vinculación con el ecosistema



Permitió conocer la percepción desde los externos sobre la cercanía para realizar actividades conjuntas, la puesta en valor de buenas prácticas de articulación y la intención de colaborar con el Ayuntamiento en futuras acciones, además de aquellos aspectos que se hayan valorado de los espacios de trabajo que hayan existido entre las partes

Valoración de la capacidad de articulación



50% Puntuación global

- La percepción sobre la capacidad de articulación del Ayuntamiento se encuentra dividida. El 50% respondió que, SI Considera al Ayuntamiento cómo la organización articuladora que fomenta la colaboración entre academia, sector privado y otras entidades públicas, sobre todo en el ámbito de la innovación. Sin embargo, el 50% restante respondió que No lo considera

A continuación, se detallan algunos otros hallazgos sobre la percepción de innovación obtenidos por parte de los aliados externos

Vinculación con el ecosistema



Variable clave

¿Has **participado en alguna iniciativa de innovación en colaboración con el Ayuntamiento**, que tuviera como fin co-crear una solución a una problemática o intercambiar conocimientos?

¿**Tendías interés en establecer una alianza entre el Ayuntamiento y tu organización** para colaborar en alguna(s) iniciativa(s)?

Resultado

71% *No*

29% *Si*

¿**Cuál iniciativa y como fue la experiencia?**

- “Entorno natural con Eco Riba, buena experiencia”
- “Asociación de vecinos”
- “Como centro municipal, planificamos estrategias o acciones con los responsables de diferentes departamentos”
- “Si participamos, No hubo experiencia”

14% *No*

86% *Si*

¿**En qué tipo de iniciativas?**

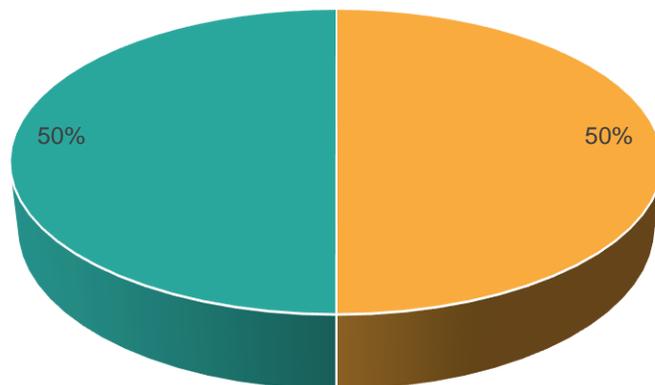
- “Apoyo al deporte y actualmente culturales”
- “Vigilancia y detección de focos de basura en el medioambiente para una rápida reacción del municipio”
- “Somos un centro municipal, solo haría falta mejorar las que ya hacemos e impulsar otras”
- “Mejoras enfocadas a las Empresas, información que afecte a las empresas, tramites más ágiles para empresas (evitar exceso de burocracia), apoyo para proyectar las empresas ubicadas en su término, etc”

Canales para comunicar



Mide la percepción sobre el conocimiento que tienen los externos de las iniciativas que realiza el Ayuntamiento y con ello la eficiencia de los canales de comunicación actuales y en caso de no conocer las iniciativas cuales considera son las razones por las cuales no obtiene dicha información

Valoración sobre la difusión de las iniciativas



■ SI ■ NO



50% Puntuación global

- La percepción sobre la difusión de las iniciativas, también, se identificó dividido entre aquellos que indican que conocen las iniciativas por los canales de comunicación del ayuntamiento; mientras que el 50% restante indica no conocerlas.

A continuación, se detallan algunos otros hallazgos sobre la percepción en aspectos de comunicación obtenidos por parte de los aliados externos

Canales para comunicar



Variable clave

Si conoces iniciativas, cuéntanos, **¿a través de que canales te enteraste y entras de estas?**

En caso de no conocer iniciativas de innovación, **¿por qué crees que no has podido acceder a esta información?**

Resultado

40% Medios digitales

60% Referidos, Otras acciones del Ayuntamiento

¿Cuáles medios?

- “Internet o Instagram”
- “Ribactiva, a través de su personal, notificaciones por correo electrónico”.
- “Por medio de la asociación”

40% Razones personales

60% Problemas en la comunicación del Ayto.

¿Cuáles son las razones?

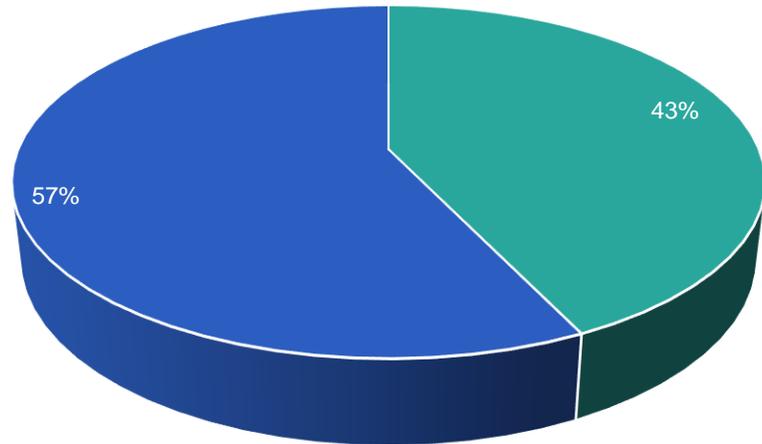
- “Falta de fomentar la comunicación en el Ayuntamiento”
- “Falta de motivación”
- “Falta de interés de mi parte”
- “Información nula, por no ser votantes sino empresa”.

Resultados



Es una revisión sobre cómo se perciben los resultados alcanzados por el Ayuntamiento, en el marco de las iniciativas de innovación, y si se percibe que dichas iniciativas tienen un impacto positivo para el Municipio y la ciudadanía

Valoración sobre el conocimiento en el resultado e impacto de las iniciativas



■ Si ■ No



43% Puntuación global

- Tan solo el 43% de las personas encuestadas manifestaron que conocen y/o perciben los resultados positivos de las iniciativas de innovación que se han realizado en el Ayuntamiento
- Por el contrario, el 57% indica no conocer las iniciativas, no tener acceso a los resultados de las mismas o no sabe diferenciar de quien son dichas iniciativas de todos los actores del ecosistema..

A continuación, se detallan algunos otros hallazgos sobre la percepción en los resultados

Resultados



Variable clave

En caso de estar al tanto de las iniciativas, **¿puedes identificar resultados tangibles o mejoras específicas derivadas de las iniciativas de innovación que ha implementa el Ayuntamiento?**

¿Podrías describir alguna actividad/acción/programa que recuerdes haya liderado el Ayuntamiento en el municipio y la tengas presente por considerarla como innovadora?

Resultado

57% No

¿Por qué?

- “Muy poca participación”
- “No estamos al tanto”

43% Si

¿Por qué?

- “Cámaras en polígonos, alumbrado solar en zonas carril bici”
- “El ayuntamiento ha superado con creces las auditorías antes comentadas e incluso reconocido con distinción por auditorías externas (AENOR)”

“Funcionamiento general del polígono. Préstamo de instalaciones”

“Territori Jove”

“Ferias del comercio”

“ECO-Riba, Turismo Sello Q, Riba-Licita”

“La organización del Piano Gest, del Dansa la Batuta, de les Trobades de Dansa, Riba-licita, Eco-Ribs”

“La implantación del Geode como programa informático de matriculación en el conservatorio de Música”.

Índice del contenido



- 1 Introducción y objetivos del documento
- 2 Enfoque Metodológico
- 3 Punto de partida: mapeo de actores e iniciativas
- 4 Mirada externa: ¿Cómo percibe el entorno al Ayuntamiento?
- 5 Mirada interna: ¿Cómo son las condiciones para innovar en el Ayuntamiento?
 - A Diagnóstico de cultura de innovación
 - B Caracterización de activadores de innovación
- 6 Conclusiones

A

Diagnóstico de cultura de innovación



A. Diagnóstico de cultura de innovación

Como se mencionó en apartados anteriores, para el **diagnóstico de la cultura de innovación** se llevó a cabo un ejercicio de **levantamiento de información** a través de una **herramienta digital** que permitió llevar a cabo un análisis cuantitativo de los **3 componentes** que han dado marco metodológico a este diagnóstico.

A continuación, **se analizarán una a una las variables** correspondientes a cada componente, a través de las preguntas planteadas a los colaboradores del Ayuntamiento, mismas que fueron estructuradas como se muestra a continuación:



Los resultados agregados obtenidos en cada uno de los componentes considerados en el modelo de cultura de innovación en Riba Roja, se presentan de mayor a menor puntuación obtenida en la siguiente tabla

		Categoría	Puntaje	Puntaje global componente
 <p>Modelo de análisis cultura de innovación</p> <p>Condiciones culturales</p>		Incentivos	4,3	3,6
		Espacios físicos	3,9	
		Estructura	3,6	
		Visión y estrategia	3,6	
		Canales de comunicación interna y externa	3,4	
		Métricas	3,2	
		Generación de capacidades	3,0	
 <p>Modelo de análisis cultura de innovación</p> <p>Rasgos culturales</p>		Habilidades tecnológicas	4,2	4,0
		Comunicación de ideas	4,0	
		Creatividad	4,0	
		Resiliencia	3,9	
		Trabajo colaborativo	3,7	
 <p>Modelo de análisis cultura de innovación</p> <p>Personas</p>		Percepción general	4,7	4,3
		Proyectos	3,9	

En los siguientes apartados el análisis de cada uno de los componentes, categorías y variables

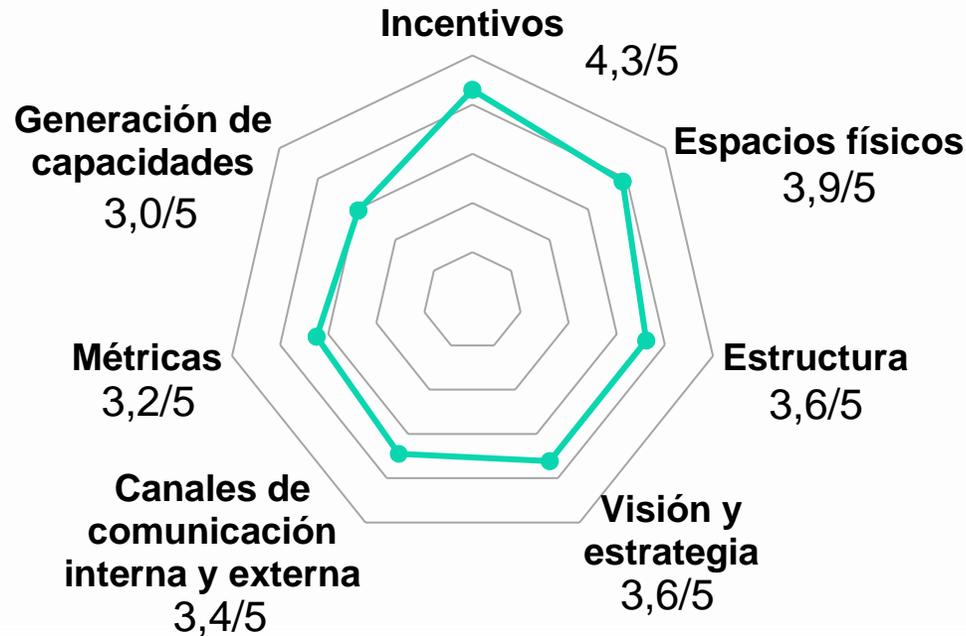
Condiciones culturales



Condiciones culturales

El componente de **condiciones culturales** permitió el análisis de **7 categorías de variables**: **visión y estrategia, canales de comunicación interna y externa, estructura, métricas, incentivos, generación de capacidades y espacios físicos**. Todas ellas, identifican cuál es la percepción de las personas dentro del Ayuntamiento frente a estos **7 factores formadores de cultura** en una escala de valoración de 1 a 5, siendo 1 bajo y 5 alto. A continuación, el resumen de la puntuación obtenida en este componente:

Distribución según categoría de variables



3,6

Puntuación global del componente

- De acuerdo con la información obtenida, la categoría con **mayor valoración** fue **incentivos** con 4,3 puntos, seguido por **espacios físicos** con 3,9.
- Mientras que las que obtuvieron una valoración **más baja** fueron **generación de capacidades** con 3,0 puntos; así como **métricas y comunicación** con 3,2 y 3,4 puntos respectivamente.

A continuación, se detallan los hallazgos en cada una de estas categorías y sus variables correspondientes:

Incentivos

Total: 4.3/5

Variable clave	Resultado	Hallazgos- insights
<p>Interés en sistema de incentivos a la innovación dentro del Ayuntamiento</p>	<p>4,3/5,0 </p>	<p>•84% de los colaboradores encuestados considera interesante poder contar al interior del Ayuntamiento con un sistema de incentivos a la innovación como una de las acciones concretas que pueden impulsar la cultura de innovación interna</p>
<p>Tipos de incentivos a la innovación de interés para ser aplicados dentro del Ayuntamiento</p>	<p>60,0% de los colaboradores con interés en formación en innovación, liderazgo, creatividad, etc.</p> <p>36,0% de los colaboradores con interés de visitas a casos de éxito</p> <p>4,0% de los colaboradores considera que no hace falta un sistema de incentivos:</p>	<p>•La mayor parte de los colaboradores encuestados considera como principal incentivo a la innovación el acceso a formaciones en temas de innovación (habilidades para innovar, metodologías, entre otros contenidos relacionados)</p>

Variable clave	Resultado	Hallazgos- insights												
<p>Percepción sobre la apropiación de innovación</p>	<table border="1"> <tr> <td><i>Innovación:</i></td> <td>3,2/5,0</td> </tr> <tr> <td><i>Innovación abierta:</i></td> <td>3,0/5,0</td> </tr> <tr> <td><i>Transformación digital:</i></td> <td>3,0/5,0</td> </tr> <tr> <td><i>Diseño centrado en usuario:</i></td> <td>2,8/5,0</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><i>Media global aplicación:</i></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">3,0/5,0</td> </tr> </table>	<i>Innovación:</i>	3,2/5,0	<i>Innovación abierta:</i>	3,0/5,0	<i>Transformación digital:</i>	3,0/5,0	<i>Diseño centrado en usuario:</i>	2,8/5,0	<i>Media global aplicación:</i>		3,0/5,0		<p>•El nivel de aplicación global es medio, siendo la innovación el que cuenta con el mayor, mientras que el diseño centrado en usuario, basado en la consideración de necesidades de usuarios finales para poner en marcha nuevas iniciativas el menor</p>
<i>Innovación:</i>	3,2/5,0													
<i>Innovación abierta:</i>	3,0/5,0													
<i>Transformación digital:</i>	3,0/5,0													
<i>Diseño centrado en usuario:</i>	2,8/5,0													
<i>Media global aplicación:</i>														
3,0/5,0														
<p>Nivel de vinculación y colaboración del Ayuntamiento con los actores del ecosistema</p>	<table border="1"> <tr> <td><i>Otras entidades públicas:</i></td> <td>3,6/5,0</td> </tr> <tr> <td><i>Empresas:</i></td> <td>3,7/5,0</td> </tr> <tr> <td><i>Universidades, institutos, colegios:</i></td> <td>3,7/5,0</td> </tr> <tr> <td><i>Sociedad civil y ONGs:</i></td> <td>3,2/5,0</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><i>Media vinculación con ecosistema:</i></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">3,6/5,0</td> </tr> </table>	<i>Otras entidades públicas:</i>	3,6/5,0	<i>Empresas:</i>	3,7/5,0	<i>Universidades, institutos, colegios:</i>	3,7/5,0	<i>Sociedad civil y ONGs:</i>	3,2/5,0	<i>Media vinculación con ecosistema:</i>		3,6/5,0		<p>•Fortalecer el vínculo con las organizaciones sociales se observa como una de las necesidades de manera que pueda avanzarse en temas de participación ciudadana, información y retroalimentación, transparencia, capacidad de respuesta ante necesidades, entre otras.</p>
<i>Otras entidades públicas:</i>	3,6/5,0													
<i>Empresas:</i>	3,7/5,0													
<i>Universidades, institutos, colegios:</i>	3,7/5,0													
<i>Sociedad civil y ONGs:</i>	3,2/5,0													
<i>Media vinculación con ecosistema:</i>														
3,6/5,0														

Variable clave

Resultado

Hallazgos- insights

Razones para las calificaciones de nivel de aplicación asignadas



Algunos comentarios y aportes de los colaboradores respecto al Ayuntamiento:

- **Innovador** pero es necesario un **enfoque estratégico**
- Hay acciones segmentadas según el área, **sin una visión de conjunto** que ayude a extender ideas funcionales
- **Abierto a mejorar innovando con** ideas internas y externas
- Proceso de **transformación digital**, pero en temas de **poco impacto** como gestión de expedientes
- **Necesario** realizar un **diagnóstico de necesidades** de usuario final riguroso previo al diseño de bienes y servicios públicos

Variable clave	Resultado	Hallazgos- insights
<p>Apoyo en la generación y desarrollo de nuevas ideas por parte del Ayuntamiento</p>	<p>3,7/5,0</p> 	<p>•64% de los colaboradores considera que el Ayuntamiento cuenta con espacios y herramientas que permiten la generación y posterior desarrollo de ideas</p>
<p>Fomento de la experimentación por parte del Ayuntamiento como parte fundamental del desarrollo de ideas</p>	<p>3,2/5,0</p> 	<p>•52% de los colaboradores considera que el Ayuntamiento facilita las condiciones para pasar a la acción con las ideas e iniciativas que se generan internamente</p>
<p>Error considerado como parte del aprendizaje por parte de responsables de área</p>	<p>4,0/5,0</p> 	<p>•68% de los colaboradores considera que los responsables de las áreas del Ayuntamiento apoyan ideas a pesar de que estas puedan tener asociado un nivel de riesgo, se evidencia que el asumir dicho riesgo e incertidumbre que esto trae, no es castigado</p>
<p>Búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas y apoyo a ideas por parte del equipo de trabajo</p>	<p>3,8/5,0</p> 	<p>•72% de los colaboradores consideran que sus equipos de trabajo hay apertura para la generación de nuevas ideas y propuestas, es importante que este “mindset” sea extensivo a todos los equipos dentro del Ayuntamiento</p>
<p>Habitualidad en equipo de trabajo de generar ideas, buscar soluciones a necesidades internas, evaluar ideas, prototipa y aprender nuevos temas</p>	<p>4,0/5,0</p> 	<p>•76% de los colaboradores consideran que además de contar con un equipo de trabajo abierta a nuevas ideas, estos están enfocados en su materialización</p>

Variable clave	Resultado	Hallazgos- insights
<p>Colaboradores se sienten informados sobre iniciativas del Ayuntamiento</p>	<p>3,6/5,0</p> 	<p>•60% de los colaboradores siente que esta informado sobre las diferentes iniciativas que lleva a cabo el Ayuntamiento lo cual es fundamental para promover la transparencia, compromiso, alineación con objetivos y participación</p>
<p>Conocimiento de apuestas o iniciativas para desarrollar la innovación dentro del Ayuntamiento</p>	<p>56% de los colaboradores conoce las iniciativas</p> 	<p>•La comunicación interna eficaz relacionada con las acciones e iniciativas innovadoras adelantadas por el Ayuntamiento son fundamentales para promover una cultura interna innovadora y participativa</p> <p>•Los colaboradores identificaron principalmente las siguientes adelantadas por el Ayuntamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RibaLab ○ RibaLicita ○ RibaActiva ○ EcoRiba ○ PMUS ○ Riba Roja-Compensa ○ Génesis Túria ○ Cumbre valenciana de emprendimiento e innovación

Estructura

Total: 3,6/5

Variable clave	Resultado	Hallazgos- insights
Estructura organizacional que permite intercambio de ideas internamente y entre diferentes niveles	2,7/5,0 	•Tan solo un 28% de los colaboradores considera que la estructura organizacional del Ayuntamiento permite el libre intercambio de ideas entre diferentes niveles jerárquicos
Liderazgos de la innovación visibles en el Ayuntamiento	88% <i>de los colaboradores tienen identificados a estos líderes de innovación</i> 	•Los líderes que trabajan por la innovación dentro del Ayuntamiento tienen un alto nivel de visibilidad y reconocimiento , estas figuras pueden cumplir con un rol inspirador y que velen por un propósito común al interior de la entidad

Métricas

Total: 3,2/5

Variable clave	Resultado	Hallazgos- insights
<p>Conocimiento y seguimiento a indicadores del trabajo en el Ayuntamiento</p>	<p>56% de los colaboradores conocen y hacen seguimiento a indicadores y metas en su trabajo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> •Tan solo el 56% de los colaboradores encuestados tienen claro la forma en que se mide el proceso y el resultado de su trabajo
<p>Importancia de las métricas y metas de innovación en el Ayuntamiento</p>	<p>100% de los colaboradores consideran importante contar con un sistema de indicadores de innovación</p> 	<ul style="list-style-type: none"> •Existe consenso total respecto a la importancia de medir el proceso y resultados de la innovación dentro del Ayuntamiento, esto para impulsar la mejora continua, optimizar recursos, medir impacto, entre otros

Variable clave	Resultado	Hallazgos- insights
<p>Gestión del conocimiento interno por parte del Ayuntamiento</p>	<p>2,8/5,0 ●</p>	<p>•Tan sólo un 40% de los colaboradores encuestados considera que temas como la transferencia de conocimiento entre colaboradores y puesta de valor de este conocimiento que reside en el Ayuntamiento son gestionados adecuadamente</p>
<p>Formación o capacitaciones relacionadas con la innovación dentro del Ayuntamiento</p>	<p>56% de los colaboradores afirman que no se realizan formaciones o capacitaciones ●</p>	<p>•Tan solo el 56% de los colaboradores afirma que en el Ayuntamiento no se ofrecen formaciones en temas de innovación, esto puede obedecer a que efectivamente no se han priorizado estas iniciativas y/o que se desconocen</p>
<p>Ámbitos de la innovación de preferencia para recibir formación</p>		<p>•Algunas de las principales áreas de formación de interés por parte de los colaboradores son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Metodologías ágiles ○ Transformación digital ○ Herramientas para la co-creación y trabajo colaborativo ○ Ofimática interna ○ Liderazgo

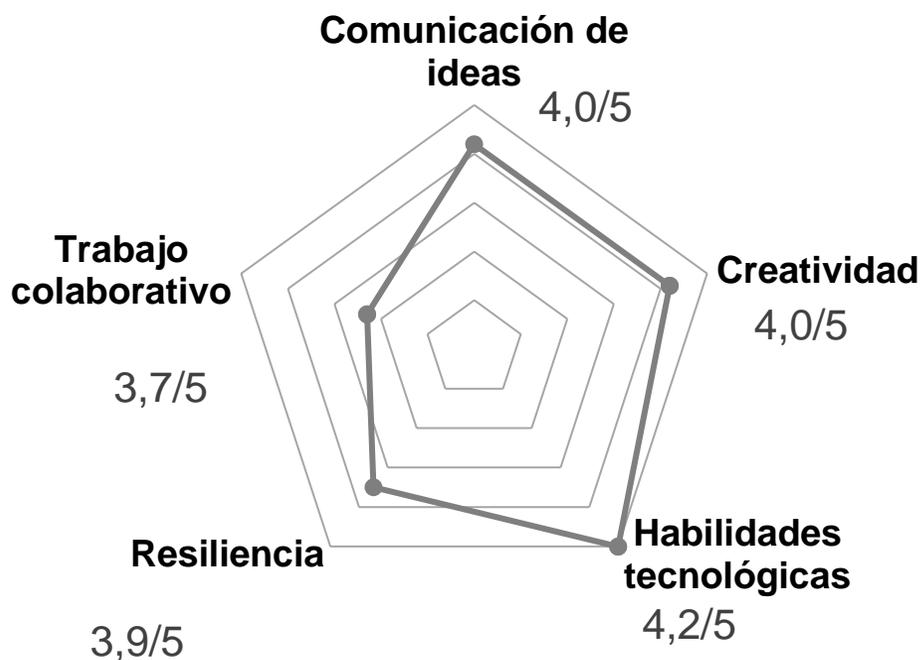
Variable clave	Resultado	Hallazgos- insights
Elementos, procesos y condiciones que FACILITAN la innovación en el Ayuntamiento	27,5% de formación en liderazgo, creatividad, etc.	•Con el 48,8% , tanto formaciones en innovación como dotación y capacitación en herramientas para gestionar iniciativas innovadoras al interior del Ayuntamiento son considerados los principales factores habilitantes de la innovación interna
	21,3% herramientas para gestión de proyectos	
	18,8% presupuesto	
	17,5% cercanía con aliados clave	
	13,8% facilidad para contratar	
	1,3% tiempo, vocación de servicio público, apertura de mente, generosidad y espíritu colaborativo	
Elementos, procesos y condiciones que RESTRINGEN la innovación en el Ayuntamiento	40,5% procesos muy largos que no concuerdan con la necesidad de los proyectos	•Con el 78,3% , excesiva duración de procesos que nos responden a necesidades de proyectos y escasa formación en innovación , son identificados como los principales factores que inhiben la innovación al interior del Ayuntamiento
	37,8% falta de claridad y formación sobre cómo se hace posible la innovación	
	16,2% falta de compromiso directivo	
	2,7% estructura organizativa, poca capacidad de decisión y autonomía (muy jerarquizado)	
	2,7% poca colaboración interdepartamental y visión limitada de la propia área	

Rasgos culturales



El componente de **rasgos culturales** analiza **5 categorías de variables o habilidades: creatividad, resiliencia, habilidades tecnológicas, comunicación de ideas y trabajo colaborativo**. Todas ellas, permiten identificar cuál es la percepción de las personas dentro del Ayuntamiento frente a las acciones que en el día a día facilitan o restringen la innovación. A continuación, el resumen de los valores obtenidos en este componente:

Distribución según categoría de variables



4,0

Puntuación global del componente

- De acuerdo con la información obtenida, la categoría con **mayor valoración** fue **habilidades tecnológicas** con 4,2 puntos, seguido por **creatividad y comunicación de ideas**, ambas con 4,0.
- Mientras que **trabajo colaborativo** obtuvo la puntuación **más baja** con 3,7.

A continuación, se detallan los hallazgos en cada una de estas categorías y sus variables correspondientes:

Habilidades tecnológicas

Total: 4,2/5

Variable clave	Resultado	Hallazgos- insights
Empleo durante el día a día de herramientas tecnológicas y digitales	80% de los colaboradores afirman utilizar estas herramientas 	<ul style="list-style-type: none"> •La mayor parte de los colaboradores encuestados emplea en sus tareas del día a día en el Ayuntamiento herramientas digitales (diferentes programas de Office, correo electrónico y medios tradicionales de comunicación)

Comunicación de ideas

Total: 4,0/5

Variable clave	Resultado	Hallazgos- insights
Comodidad exponiendo ideas o proyectos a compañeros y líderes del Ayuntamiento	4,0/5,0 	<ul style="list-style-type: none"> •72% de los colaboradores encuestados se sienten cómodos exponiendo sus ideas o proyectos ante compañeros o líderes de equipo o área dentro del Ayuntamiento

Creatividad

Total: 4,0/5

Variable clave	Resultado	Hallazgos- insights
<p>Considerar nuevas formas de hacer las cosas y búsqueda por dar respuesta a problemas en el día a día</p>	<p>4,3/5,0</p> 	<p>•92% de los colaboradores encuestados tienen en cuenta formas diferentes de hacer las cosas y dar respuesta a sus tareas del día a día de trabajo en el Ayuntamiento</p>
<p>Creatividad, generando continuamente nuevas ideas y propuestas en el día a día</p>	<p>3,8/5,0</p> 	<p>•56% de los colaboradores encuestados se consideran creativos, generando continuamente nuevas ideas, diseños, y propuestas en el día a día del trabajo en el Ayuntamiento</p>

Resiliencia

Total: 3,9/5

<p>Habilidad para evolucionar una idea hasta convertirla en proyecto</p>	<p>3,9/5,0</p> 	<p>•68% de los colaboradores encuestados cuentan con la habilidad de evolucionar y materializar una idea en forma de proyecto, buscando así, la generación de valor en el Ayuntamiento</p>
<p>Resiliencia, luchando por la implementación de ideas o proyectos</p>	<p>3,9/5,0</p> 	<p>•72% de los colaboradores encuestados se consideran personas resilientes que luchan por sus ideas y proyectos hasta que se implementen en la entidad, buscando la manera de superar barreras (jurídicas, administrativas, técnicas, etc.)</p>

Trabajo colaborativo

Total: 4,0/5

Variable clave	Resultado	Hallazgos- insights
<p>Promoción del trabajo conjunto entre áreas o concejalías por parte del Ayuntamiento</p>	<p>2,9/5,0 </p>	<p>•Tan solo 40% de los colaboradores encuestados considera que el Ayuntamiento promueve el trabajo entre diferentes áreas o concejalías</p>
<p>Facilidad para trabajar en equipos multidisciplinares</p>	<p>4,4/5,0 </p>	<p>•Al 92% de los colaboradores encuestados le resulta fácil trabajar en equipos multidisciplinares</p>

Personas

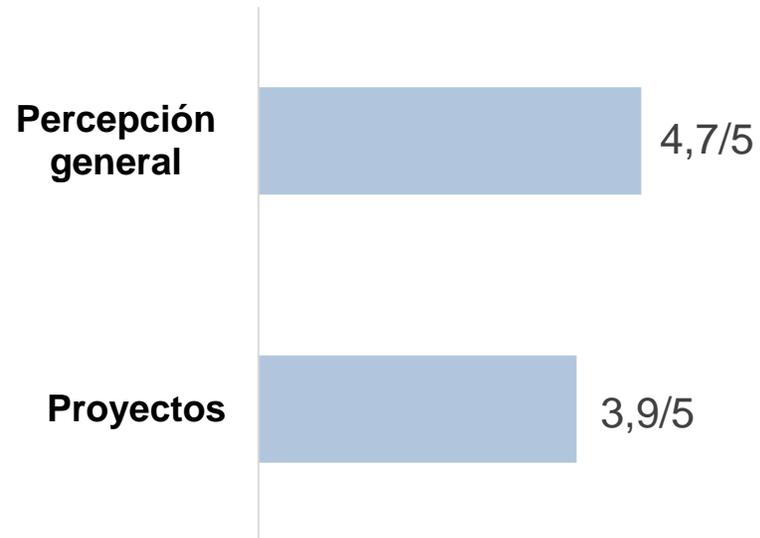
Personas

Modelo de análisis cultura de innovación



El componente de **personas** analiza dos categorías de variables: **percepción** general y proyectos. Ambas, permiten identificar cuál es la percepción general de los colaboradores respecto al Ayuntamiento, así como su conocimiento e interés por hacer parte de las iniciativas de innovación que la entidad desarrolla. A continuación, el resumen de los valores obtenidos en este componente:

Distribución según categoría de variables



4,3

Puntuación global del componente

- De acuerdo con la información obtenida, la categoría con **mayor valoración** fue **percepción general** con 4,7 puntos y **proyectos** obtuvo la puntuación **más baja** con 3,9.

A continuación, se detallan los hallazgos en cada una de estas categorías y sus variables correspondientes:

Variable clave	Resultado	Hallazgos- insights												
<p>Adjetivos con los que se relaciona al Ayuntamiento</p>		<p>•Algunos de los adjetivos, asociados a fortalezas, de mayor recurrencia entre las respuestas de los colaboradores encuestados fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Accesible y cercano ○ Dinámico ○ Eficaz ○ Eficiente <p>Por otra parte, también se asoció con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Lento ○ Burocrático ○ Jerarquizado ○ Descoordinado ○ Desorganizado 												
<p>Animal con el que se identifica al Ayuntamiento dadas sus características</p>	<table border="1"> <tbody> <tr> <td data-bbox="616 765 708 816"></td> <td data-bbox="1319 772 1564 808">41,4% <i>elefante</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="616 821 708 872"></td> <td data-bbox="1352 828 1564 863">20,7% <i>abeja</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="616 876 708 928"></td> <td data-bbox="1345 883 1564 919">17,2% <i>colibri</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="616 932 708 983"></td> <td data-bbox="1378 939 1564 975">13,8% <i>león</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="616 988 708 1039"></td> <td data-bbox="1345 995 1564 1031">3,4% <i>hormiga</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="616 1043 708 1095"></td> <td data-bbox="1352 1051 1564 1086">3,4% <i>caballo</i></td> </tr> </tbody> </table>		41,4% <i>elefante</i>		20,7% <i>abeja</i>		17,2% <i>colibri</i>		13,8% <i>león</i>		3,4% <i>hormiga</i>		3,4% <i>caballo</i>	<p>•Los colaboradores en su mayoría asociaron al Ayuntamiento con un elefante por ser grande, poderoso y estable; SIN EMBARGO, con cierta lentitud para toma de decisiones y resistencia al cambio</p>
	41,4% <i>elefante</i>													
	20,7% <i>abeja</i>													
	17,2% <i>colibri</i>													
	13,8% <i>león</i>													
	3,4% <i>hormiga</i>													
	3,4% <i>caballo</i>													
<p>Sentimiento de orgullo ser parte del equipo de colaboradores del Ayuntamiento</p>	<p>4,7/5,0 </p>	<p>•92% de los colaboradores encuestados siente orgullo de trabajar en el Ayuntamiento</p>												

Variable clave	Resultado	Hallazgos- insights
Interés por ser parte activa en iniciativas de innovación del Ayuntamiento	96% de los colaboradores tienen interés en participar activamente 	•La mayor parte de los colaboradores encuestados manifestó interés por participar en las iniciativas de innovación que lleve a cabo el Ayuntamiento
Número de iniciativas de innovación en las que ha participado el área	3 iniciativas por área en promedio	•En promedio , los colaboradores encuestados, tienen conocimiento y/o han participado en 3 iniciativas de innovación llevadas a cabo por su área o servicio
Iniciativas consideradas más innovadoras adelantadas por el Ayuntamiento	22,2% RibaLicita	<p>•Los colaboradores identificaron un total de 17 iniciativas consideradas innovadoras llevadas a cabo por el Ayuntamiento, a continuación, se indican algunas adicionales, aunque no ampliamente conocidas por los colaboradores fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Smart-office Riba-Roja ○ Riba Activa ○ PianoFest ○ Guardallaves Traka ○ Digitalización de expedientes
	20% RibaLab	
	8,9% Guardián	
	6,7% Riba-Roja Compensa	
	4,4% Rasca-Guanya	
	4,4% Génesis Túria	
	4,4% EcoRiba	
	4,4% Cumbre de emprendimiento e innovación	
	4,4% Feria de empleo RibaRoja	
	4,4% Plan Urbano de Movilidad Sostenible (PMUS)	
17,8% Otras iniciativas consideradas innovadoras		

B

Caracterización activador@s de innovación



B. Caracterización de activadores de innovación

A través de la Resolución no. 1053/2024, se conformó el "grupo motor" para el impulso y medición de los **Proyectos de Innovación Riba_Lab** en el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria como **centro de colaboración creatividad e innovación**.

Un grupo de **16 personas (incluyendo su coordinadora)** que tendrán como objetivo co-crear, diseñar y poner en marcha iniciativas creativas dentro del Ayuntamiento que tengan como foco fortalecer las capacidades de innovación interna y aunar esfuerzos para fortalecer la cultura innovadora.

¿Quiénes son los y las activadoras de innovación en el Ayuntamiento de Riba Roja?

Nuestros Activadores | Riba LAB
Conexiones que crean **Valor Público**

Nombre	Apellido	Departamento
Sandra	Pascual	Técnico Comunicaciones Externas
Roberto	Morón	Técnico Obra Pública
Ana	Huertas	Técnico Educación, Infancia y Adolescencia y Memoria Histórica
Óscar	Millán	Técnico Contratación y Servicios Jurídicos
Fernando	Tejera	Asesoría Jurídica - Política Local Pública Local
Rosa	Segarra	Técnico Políticas Inclusivas, Derechos Sociales y Mayores
Francisco	Garzón	Técnico Organización, Sistemas de Información y Comunicaciones (OSIC)
Cristina	Silvestre	Técnico Turismo y Patrimonio Histórico
Rocio	Gadea	Técnico Comunicación
Ines	Herraez	Técnico Fomento Económico y Empleo
Juan José	Campos	Director Conservatorio Municipal de Música Conservatorio de Música
Ylenia	Díaz	Secretaría General Secretarías
José Luis	Serrano	Subsecretario Recursos Humanos
Mario	Pregonas	Técnico Deportes
Magdalena	Martínez	Técnico Transparencia, Gobierno Abierto y Participación Ciudadana
Felipe	García	Técnico Medio ambiente y Proyectos Europeos

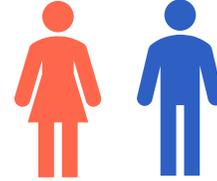
¿Quiénes son los Activadores de innovación?

Con el fin de conocer a los y las Activadoras dentro del Ayuntamiento, se utilizó una **herramienta digital** para recopilar información relativa a **datos generales, capacidades y conocimientos y sus acciones de interés** en el rol como Activadores. A continuación, se presenta una breve caracterización general del equipo Activador:

16 **Activadores** | Riba LAB

Activadores de innovación

8 Mujeres



8 Hombres

Áreas Activadoras dentro del Ayuntamiento



AJUNTAMENT de
RIBA-ROJA DE TÚRIA

- Comunicación
- Comunicación externa
- Conservatorio de Música
- Contratación y Servicios Jurídicos
- Deportes
- Educación, Infancia y Adolescencia y Memoria Histórica
- Fomento Económico y Empleo
- Medio ambiente y Proyectos Europeos
- Obra pública
- Organización, Sistemas de Información y Comunicaciones (OSIC)
- Políticas Inclusivas, derechos sociales y mayores
- Recursos Humanos
- Transparencia, Gobierno Abierto y Participación Ciudadana
- Turismo y Patrimonio histórico
- Policía local de Riba Roja

¿Quiénes son los Activadores de innovación?



67% con licenciatura
33% con maestría



2 idiomas en promedio por Activador/a (además del castellano)



25 años de experiencia laboral promedio en equipo Activador



7.5 años en promedio de experiencia en el ámbito de la innovación

Nuestros **Activadores** | Riba LAB
Conexiones que crean **Valor Público**

Sandra + Pascual Comercio Exterior	Roberto + Morón Valor Público	Ana + Huertas Economía, Ciencia y Tecnología y Políticas Públicas	Oscar + Millán Comercio y Servicios Externos
Fernando + Tejera Políticas Externas, Comercio Exterior y Negocios	Rosa + Segarra Políticas Externas, Comercio Exterior y Negocios	Francisco + Garzón Políticas Externas, Comercio Exterior y Negocios	Cristina + Silvestre Tecnología y Servicios Externos
Inés + Henríquez Políticas Externas y Negocios	Juan José + Campos Comercio Exterior y Negocios	Ylenia + Díaz Comercio Exterior	José Luis + Serrano Recursos Humanos
Mario + Pregonas Derecho	Magdalena + Martínez Transparencia, Gobierno Abierto y Participación Ciudadana	Felipe + García Políticas Externas y Proyectos Externos	

Activa dorS | **Riba LAB**

50% con perfil estratégico*



90% cuenta con habilidades de adaptabilidad y flexibilidad



+80% indica contar con altas habilidades digitales



* De acuerdo con la clasificación de perfil innovador dada por el equipo consultor. En el siguiente apartado se entregan detalles

¿Qué les gusta hacer?

Sandra Pascual
Técnico Comunicaciones Externas

Roberto Morón
Técnico Oficina Pública

Ana Huertas
Técnico Educación, Infancia y Adolescencia y Memoria Histórica

Óscar Millán
Técnico Contratación y Servicios Jurídicos

Rocio Gadea
Técnico Comunicación

Nuestros Activadores | **Riba LAB**

Conexiones que crean **Valor Público**

Fernando Tejera
Intendente Jefe - Policía Local Policía Local

Rosa Segarra
Técnico Políticas Inclusivas, Derechos Sociales y Mayores

Francisco Garzón
Técnico Organización, Sistemas de Información y Comunicaciones (OSIC)

Cristina Silvestre
Técnico Turismo y Patrimonio Histórico

Ines Herraiz
Técnico Fomento Económico y Empleo

Juan José Campos
Director Conservatorio Municipal de Música Conservatorio de Música

Ylenia Díaz
Técnico Gestión General Secretaria

José Luis Serrano
Vicesecretario Recursos Humanos

Mario Pregonas
Técnico Deportes

Magdalena Martínez
Técnico Transparencia, Gobierno Abierto y Participación Ciudadana

Felipe García
Técnico Medio ambiente y Proyectos Europeos

Deportes



Correr



Judo

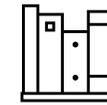


Tenis



Caminar- senderismo

Activadores Cultura y arte



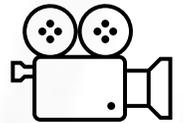
Leer



Teatro



Música



Cine

Aficiones personales



Periodismo



Huertas



Fotografía



Viajar



Video juegos



Cocinar



Enseñar

Perfil de líder innovador

La ficha incluía una pregunta para que cada activador se identificara con el perfil de líder innovador con el que más se alineaba: los perfiles y resultados obtenidos se detallan a continuación:

Creativo

7%

- Se le facilita el diseño, generar y plantear nuevas ideas frente a cualquier tema
- En su mente siempre están pensando en ideas novedosas, imágenes y nuevas formas de hacer las cosas, suelen ser muy propositivos, tener memoria fotográfica y facilidades manuales



Inspirador

7%

- Suele ser una persona muy apasionada y comprometida con sus ideas
- Logra retar y encontrar las motivaciones personales de sus colaboradores para que se vinculen al proyecto y den lo mejor de cada uno



Experimentador

14%

- Genera conocimiento a partir de la experimentación, pruebas y validación de prototipos
- Prefiere construir incrementalmente según los resultados obtenidos en etapas anteriores
- Le gusta hacer para verificar mediante una prueba real como será su funcionamiento



Facilitador

21%

- -Promueve el trabajo en equipo, integrando y coordinando roles multidisciplinares para lograr el aporte de valor de todos frente a un objetivo común
- Por lo general se apoya en metodologías para guiar el trabajo de los demás



Estratégico

50%

- Contempla claramente la estrategia y pasos a seguir desde la concepción de la idea, reconociendo cuál será su aporte y alineación con las demás actividades que se realizan
- Cuenta con un entendimiento global de la situación



¿Cuáles son sus conocimientos?

Como parte del trabajo de campo se identificó como factor fundamental la **gestión del conocimiento** entre Activadores, de manera que se ponga en **valor el acervo de saberes, capacidades y habilidades** con los que cuenta el equipo y además, se definan y generen los mecanismos que permitan la **transferencia de estos conocimientos** entre los Activadores. Para esto, se muestra a continuación un mapa de conocimientos identificadas en el equipo en tres áreas clave:



Conocimientos y capacidades en innovación

Se refieren a capacidades, conocimientos o herramientas que le permitan liderar, promover y gestionar procesos de innovación

Conocimientos y capacidades TIC

Capacidades y habilidades para utilizar herramientas digitales y tecnologías de manera efectiva en el entorno laboral



Conocimientos y capacidades técnicas

Son capacidades y habilidades específicas que posee para desempeñar las funciones dentro del Ayuntamiento



Un **mapa de conocimientos** es una herramienta viva y para asegurar su eficacia y efectividad que permite:

- Crear un compromiso individual a mejorar los conocimientos que requiere
- Mantener actualizadas las fichas de capacidades, lo cual se debe realizar mínimo cada 6 meses
- Evaluar y agregar o eliminar información según los resultados y requerimientos del equipo
- Los mapas de conocimientos que aquí se detallan, no son exhaustivos, se basan en el auto reconocimiento de capacidades que realizó cada Activador y algunas habilidades que se identifican según su perfil de innovación y las acciones que realiza dentro del Ayuntamiento. Es verificable entre el equipo de trabajo

En el siguiente apartado se muestra el mapa de conocimientos por cada una de estas áreas temáticas y por cada uno de los y las activadoras, definido como alto, medio o bajo.



Conocimientos y capacidades en innovación

Temas	Felipe ↓ García	Mario ↓ Pregonas	Fernando ↓ Tejera	Oscar ↓ Millán	José Luis ↓ Serrano	Ana ↓ Huertas	Roberto ↓ Mirón	Rosa ↓ Segarra	Francisco ↓ Cejudo	Ines ↓ Herólez	Sandra ↓ Pascual	Juan José ↓ Campos	Magdalena ↓ Martínez	Rocio ↓ Gadea	Cristina ↓ Silvestre
Gestión ágil de proyectos				Alto					Bajo					Medio	
Gestión de equipos multidisciplinar		Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto							Alto
Gestión de la Innovación													Medio		
Planificación estratégica					Alto					Alto		Alto	Medio	Alto	Alto
Pensamiento creativo	Alto	Bajo	Alto				Alto		Alto	Alto	Medio	Alto			
Procesos de ideación	Alto		Alto								Medio	Alto			
Solución creativa de problemas	Alto	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto		Alto	Medio	Alto		Alto	Alto
Metodologías de Innovación					Medio	Medio			Bajo			Bajo	Medio	Medio	
Innovación abierta													Alto		

Top 3 de conocimientos estrella:

- Gestión de equipos multidisciplinar
- Planificación estratégica
- Solución creativa de problemas

Top 3 de conocimientos que deben reforzarse:

- Gestión ágil de proyectos
- Innovación abierta
- Gestión de la Innovación



Conocimientos y capacidades TIC

Temas	Felipe García	Mario Pregonas	Fernando Tejera	Oscar Millán	José Luis Serrano	Ana Huertas	Roberto Marón	Rosa Segura	Francisco Biarzón	Inés Herraez	Sandra Pascual	Juan José Campos	Magdalena Martínez	Rocío Gadea	Cristina Silvestre
Adaptabilidad a Tecnologías y Software		Alto		Alto			Alto		Alto	Alto		Alto		Alto	
Comunicación digital y RRSS			Medio	Medio			Alto			Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto
Habilidades Informática Básica	Alto		Alto		Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto			Alto	Alto
Habilidades Tecnológicas Avanzadas				Bajo			Medio		Alto						Alto
Herramientas de Audiovisuales														Medio	
Herramientas digitales gestión proyectos							Alto						Medio	Medio	
Herramientas para el trabajo colaborativo													Alto		Alto
Ofimática	Alto	Bajo	Alto	Alto		Alto	Alto		Alto		Alto	Alto		Alto	Alto



Top 3 de conocimientos estrella:

- Comunicación digital y RRSS
- Habilidades Informática Básica
- Ofimática

Top 3 de conocimientos que deben reforzarse:

- Herramientas de Audiovisuales
- Herramientas digitales gestión proyectos
- Herramientas para el trabajo colaborativo



Conocimientos y capacidades Técnicas

Temas	Felipe García	Mario Pregonas	Fernando Tejera	Oscar Millán	José Luis Serrano	Ana Huerfías	Roberto Marón	Rosa Segura	Francisco Biarzón	Ines Herraez	Sandra Pascual	Juan José Campos	Magdalena Martínez	Rocio Gadea	Cristina Silvestre
Contratación Pública		Alto													
Expresión Audiovisual y Escrita												Medio		Alto	
Gestión Administrativa y Normativa	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio		Alto	Alto		Alto			Alto
Gestión de Recursos Humanos			Alto	Alto	Alto			Alto						Alto	Alto
Gestión Medio Ambiente	Medio														
Gestión Servicios Ciudadanos	Medio	Alto			Alto		Alto			Alto	Alto	Alto	Alto		Alto
Legislación Protección de Datos				Medio		Medio			Alto						
Logística y Organización de Eventos							Alto		Alto				Alto	Alto	Alto
Transparencia y Participación Ciudadana						Medio					Alto		Alto		



Top 3 de conocimientos estrella:

- Gestión Administrativa y Normativa
- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión Servicios Ciudadanos

Top 3 de conocimientos que pueden compartirse:

- Contratación Pública
- Gestión Medio Ambiente
- Transparencia y Participación Ciudadana

¿Cuáles son sus intereses dentro de su rol?

Ahora bien, la **herramienta digital** aplicada permitió conocer cuáles son los **intereses de los Activadores**, indicando su nivel de preferencia entre 1 (muy poco interés) y 5 (mucho interés) de algunas acciones que podrían llevar a cabo en su rol de Activador/a, a continuación, se presenta la puntuación general de cada una de las premisas valoradas:

**Activa
dor** ⚡ **S**

**Riba
LAB**

3,9/5

“Me parecería interesante poder **intercambiar puntualmente mi rol** con el de otros activadores en diferentes áreas”

4,5/5

“Me gustaría **participar en proyectos transversales ambiciosos** dentro del municipio”

“Considero de interés poder realizar una **vigilancia activa de aspectos legales, buenas prácticas y demandas** del ecosistema para el Ayuntamiento”

4,8/5

“Sería de mi interés **explorar nuevos canales para acercar el Ayuntamiento al ecosistema innovador y ciudadanía**”

Como se ha evidenciado en apartados anteriores la **vinculación del Ayuntamiento con actores del ecosistema de Riba Roja** es un **elemento clave** de cara a definir visiones y objetivos comunes y establecer mecanismos de colaboración que resulten en iniciativas innovadores de alto impacto para el municipio.

Índice del contenido



- 1 Introducción y objetivos del documento
- 2 Enfoque Metodológico
- 3 Punto de partida: mapeo de actores e iniciativas
- 4 Mirada externa: ¿Cómo percibe el entorno al Ayuntamiento?
- 5 Mirada interna: ¿Cómo son las condiciones para innovar en el Ayuntamiento?
 - A Diagnóstico de cultura de innovación
 - B Caracterización de activadores de innovación
- 6 Conclusiones

6. Conclusiones

Teniendo en cuenta el análisis 360° realizado y la visión integral del Ayuntamiento y sus capacidades para innovar, se pueden identificar áreas fuertes y áreas de mejora dentro de la Entidad. Por ello, en este apartado se presenta un comparativo de la percepción interna y externa en algunos aspectos clave y posterior a ello se indica las cuestiones que pueden servir como fuerza para seguir construyendo capacidades de innovación y aquellas sobre las cuales se debe “poner la lupa” para mejorar.

Componente/ Variable	Mirada interna	Mirada Externa	Insight
1. Percepción de Innovación			
Innovación	3.2	3.4	No se identifican variaciones significativas
Innovación abierta	3.0	3.4	
Transformación digital	3.0	3.1	
Diseño centrado en usuario	2.8	3.1	
Adjetivos	+ : Accesible- Cercano- Innovador - : Lento- Burocrático	+ : Comprometido- Cercano - : Lento- Lejano (empresas)	Se coincide en cercano y por parte negativa en lento
Animal		  	En la selección de animales coincide el elefante : Grande, poderoso y estable; pero, con cierta lentitud para toma de decisiones, resistencia al cambio y de difícil acceso
2. Vinculación con el ecosistema			
Articulación con externos para el desarrollo de iniciativas	3.6	2.5	La mirada Externa se calcula dando puntaje al porcentaje obtenido. Se identifica que la percepción interna es más fuerte que lo que sienten los externos para relacionarse
3. Canales para la comunicación			
Conocimiento de las iniciativas por parte de externos	3.4	2.5	La mirada Externa se calcula dando puntaje al porcentaje obtenido. Se identifica que la percepción interna es más fuerte que lo que sienten los externos sobre los canales de comunicación.

6. Conclusiones de mirada interna



Con base en el análisis exhaustivo realizado en la cultura de innovación del ayuntamiento a continuación se presentan las principales conclusiones, divididas por los componentes analizados y destacando aquellos aspectos que son fuerza y aquellos a los que se les debe “poner la lupa”

Condiciones culturales



Aspectos fuerza

- El **72% de los colaboradores considera que los espacios físicos para innovar son suficientes y adecuados**. Sin embargo, se menciona que incluso puede haber más espacios fuera del ayuntamiento y con mobiliario móvil.
- **La visión y estrategia de innovación es valorada de manera positiva**, entre ellas el liderazgo innovador y la apertura a explorar nuevas formas de hacer las cosas, la generación de ideas y considerar el error como parte de los procesos de innovación.
- **La comunicación interna es valorada como media**, lo cual indicó que más del 56% de las personas se sentía informada de las iniciativas del Ayuntamiento. Pude deberse a que el 86% de las personas revisa el portal de empleados del Ayuntamiento de los cuales el 67% indica encontrar información atractiva.
- Se valora dentro del Ayuntamiento su percepción y valoración de transparencia, habiendo recibido reconocimientos por ello.



Poner la lupa

- Se identifica como positivo contar con un **plan de incentivos** asociado a las actividades de innovación. El 86% de los funcionarios indica que se requiere considerar, diseñar y socializar dicho plan. El 60% indicó que prefiere actividades de formación en innovación como parte de incentivos.
- La percepción **sobre las capacidades de innovación internas** del Ayuntamiento es medio-bajas. Lo cual requerirá de fortalecer las capacidades y anunciar mejor las actividades que se realizan
- **Fortalecer** el vínculo con las **organizaciones sociales** se observa como una de las necesidades de manera que pueda avanzarse en temas de **participación ciudadana, información y retroalimentación, transparencia, capacidad de respuesta** ante necesidades, entre otras
- Un ámbito por mejorar en las condiciones para innovar, **son las capacidades de experimentación** y desarrollar un pensamiento de pequeñas y cortas iteraciones.
- A pesar de **estar valorados de manera positiva la comunicación interna**, el 92% de los colaboradores consideran que hay asimetría y poca fluidez en la comunicación interna. Esto, sobre todo entre áreas se percibe como **“poca transversalidad con otras áreas del Municipio”**



Aspectos fuerza

- Se considera que los canales que se utilizan para informar a los externos de las iniciativas del Ayuntamiento, son idóneos. Sin embargo, presentan áreas de mejora en la información disponible
- Los líderes de innovación son bien identificados y gozan de reconocimiento entre la Entidad
- Existe **consenso total** respecto a la importancia de **medir el proceso y resultados** de la **innovación** dentro del Ayuntamiento, esto para impulsar la mejora continua, optimizar recursos, medir impacto, entre otros. Lo cual se puede diseñar y/o mejorar para dar respuesta a esta necesidad de medir.



Poner la lupa

- Se debe hacer un esfuerzo **por mejorar las comunicaciones entre áreas, propiciar espacio de trabajo conjunto y mejorar la sensación de desinformación** que manifestaron algunos en entrevistas
- La **comunicación externa y relación con el entorno es quizás el ámbito de mayor área de mejora identificada. Lo cual se detalla en las conclusiones de mirada externa**
- **Se requiere desarrollar acciones más abiertas**, de trabajo colaborativo y que involucren mayormente al sector externo. Los funcionarios aclaman trabajar de manera más cercana al entorno.
- Un **área de mejora importante es la página web del Ayuntamiento**, pues se percibe que no cumple con su función y no es fácil de utilizar.
- En términos de la estructura organizacional, se percibe como muy vertical y no permite **el libre intercambio de ideas entre diferentes niveles jerárquicos**.
- **La gestión del conocimiento es un área de mejora importante** ya que no se percibe que se realicen actividades para fomentar esta práctica. Es de las valoraciones más bajas recibidas en todo el formulario
- No **se perciben actividades tendientes a fortalecer las capacidades de innovación** como formaciones y espacios de trabajo conjunto.



Aspectos fuerza

- En términos generales se identifica una fortaleza importante en **habilidades digitales y manejo de herramientas TIC.**
- **Comunicar ideas, exponer y compartir con otros equipos de trabajo** son una fortaleza de los funcionarios.
- El pensamiento **creativo, buscar soluciones rápidas y solución de controversias son habilidades fuertes** dentro de los funcionarios. Aunque pueden repotenciarse con metodologías y espacios de mayor trabajo conjunto que multiplique su capacidad de manera colectiva



Poner la lupa

- **El trabajo colaborativo, compartir ideas entre áreas o concejalías es una debilidad importante dentro de los rasgos culturales.** Los funcionarios, consideran que no se propician dichos espacios y por ello tampoco fluye buena comunicación.
- **Se deben reforzar las actividades de gestión del conocimiento con el equipo de Activadores,** toda vez que cuentan con valioso conocimiento que puede ser compartido entre sí. Esto puede tomarse como una Prueba piloto para luego hacer expansivas iniciativas de esta índole dentro del Ayuntamiento

Personas



- **Se conformó un equipo altamente capacitado y motivado de activadores para la innovación,** lo cual es punta de lanza para iniciar acciones para dinamizar la gestión interna de la innovación y a través de ello superar algunas debilidades como los bajos niveles de trabajo entre áreas.
- El **92% de las personas encuestadas manifestó sentirse orgullosa de trabajar en el Ayuntamiento**
- El **96% de los encuestados manifestó tener interés en participar en actividades de innovación.** Lo cual denota una intensión tácita en vivir la experiencia y aportar a su trabajo

6. Conclusiones de mirada externa



Aspectos fuerza

Percepción de innovación

- La **percepción de innovación general es media** e incluso es más positiva que la visión interna.

Vinculación con el ecosistema

- **El sector externo presenta interés en co-crear y/o colaborar con el Ayuntamiento**, lo cual es una oportunidad idónea para abonar un camino de trabajo conjunto y fortalecer lazos de confianza entre las partes.

Canales para comunicar

- **Se percibe que los canales de comunicación son seguidos por algunos de los aliados y el relacionamiento entre actores permite el "voz a voz"** o referidos para las iniciativas. Por ello es crucial seguir fortaleciendo las relaciones con todos los actores identificados.



Poner la lupa

- Son aspectos con **baja percepción la transformación digital del Ayuntamiento y el diseño de servicios centrados en usuarios**, lo cual puede o reforzarse o comunicarse de mejor manera lo que se realizó
- Existe una **fuerte percepción en que el Ayuntamiento está lejano, sobre todo, del sector empresarial**. Este último indica que no percibe una intención clara en definir acciones para apoyar en sus actividades económicas.
- **Se pueden fortalecer acciones de innovación abierta**, iniciar un ecosistema govtech y buscar negocios atractivos para empresas puede ser enfocados en turismo y/o cambio climático
- Hacer mayor seguimiento a las incidencias presentadas
- **Se pueden fortalecer las actividades de difusión y comunicación** de iniciativas a través de los canales de comunicación del Ayuntamiento. Se identificó que son muy pocas las acciones que se identifican por los canales oficiales
- **Mejorar las herramientas de marketing digital** y contar con métricas de medición de impacto de las publicaciones

6. Recomendaciones

Con el fin de atender las principales condiciones a las cuales hay que "ponerles la lupa" se identifica un set de recomendaciones dirigidas a **3 objetivos clave: Fomentar innovación interna y el trabajo colaborativo; Fortalecer la relación con actores externos, sobre todoo las empresas y mejorar canales de comunicación interna y externa.** Estos objetivos condensan las principales debilidades presentadas. A continuación, el detalle de las recomendaciones generadas



Fortalecer relaciones con actores externos



Recomendación	Comentario	Dificultad
1. Inmersión en innovación abierta	<p>Crear un primer proceso/modelo de innovación abierta, que permita entender mecanismos de trabajo y diseñar estrategias de acceso a externas para buscar la colaboración y co-creación. Para ello, se puede iniciar con identificar áreas de interés como turismo o desarrollo sostenible que puedan detonar retos interesantes y lanzar retos al exterior, sobre todo al empresarial, para buscar soluciones.</p> <p>Esto puede estar acompañado de contar con un mapeo de posibles solucionadores y con ello fortalecer el mapeo realizado y ofrecer este primer ejercicio como la punta de lanza para colaboraciones atractivas para las partes</p> <p>Incluso esto puede servir para realizar colaboración público-privada a través de la ley de mecenazgo</p>	Medio
2. Catas de innovación	<p>Diseñar un espacio de intercambio de conocimientos denominado "catas de innovación", el cual tendrá como objetivo contactar con empresas y universidades e identificar sus proyectos de innovación o desarrollo tecnológico que puedan ser tenidos en cuenta dentro del Ayuntamiento o programas como Ribarroja Compensa. Incluso se pueden invitar diferentes actores y que las presentaciones sean tipo pitch, a fin de propiciar espacios de networking entre actores de diferente índole</p>	Medio
3. Repotenciar iniciativas desarrolladas	<p>De acuerdo con las entrevistas realizadas, se identifican algunas iniciativas que no se aún explotado lo suficiente o ya han sido desarrolladas pero su impacto y posicionamiento con actores externos es positiva. Por ello, se propone poner en valor el mapeo de iniciativas realizado y potenciar aquellas que sean de valiosos aportes haciendo interacción fuerte con aliados. Por ejemplo: incrementar la colaboración con el Museo Visigodo, potencial iniciativas de salud mental y música..</p>	Bajo
4. Riba te escucha empresas	<p>Si bien existen muchas iniciativas de participación ciudadana, se percibe un alejamiento con el sector empresarial. Por ello, se propone realizar un programa de escucha en donde se pueda "medir el pulso" a como están, que requieren y cómo se visualizan frente al futuro las empresas del Municipio; lo cual pueda ser procesado e insumo clave para la política pública u otras iniciativas.</p>	Alto



Fomentar innovación interna y el trabajo colaborativo



Recomendación	Comentario	Dificultad
<p>1. Crear plan de formación y fortalecimiento de habilidades</p>	<p>Definir e implementar acciones de aprendizaje y formación como fuente de generación de capacidades para la innovación. Estas iniciativas, deben ser igualmente documentadas y compartidas, con tal de lograr simetría de conocimiento, al menos en los esenciales, entre las personas de los mismos niveles de trabajo. Algunos temas pueden ser: innovación pública, innovación abierta, metodologías de innovación centrada en usuario agilidad, vigilancia tecnológica, economía del comportamiento y diseño de servicios, entre otros</p>	<p>Bajo</p>
<p>2. Diseñar plan de incentivos “centrado en usuario”</p>	<p>Los incentivos son importantes para lograr que los colaboradores se involucren en los proyectos de innovación. Por ello se sugiere crear un plan de incentivos que responda a las necesidades y preferencias de los funcionarios y que puedan ser cubierto por el Ayuntamiento según sus restricciones públicas. Siempre con un enfoque de co-creación. Es importante involucrar al área de RRHH para articular esto también con los planes de evaluación anual</p>	<p>Medio</p>
<p>3. Enfoque en la experimentación: agilidad e iteraciones como premisa</p>	<p>Buscar la experimentación como la premisa base de la innovación y la innovación pública. Para ello se recomienda priorizar e iniciar proyectos piloto de manera rápida que puedan ir demostrando resultados o al menos lecciones aprendidas para el personal. Estos proyectos pueden ser acompañados por los activadores para adoptar metodologías ágiles y de resultados reales</p>	<p>Medio</p>
<p>4. Diseñar e implementar acciones de gestión del conocimiento</p>	<p>Definir un modelo de gestión de conocimiento. En dónde se evidencien los conocimientos core, las acciones de transferencia y los mecanismos de apoyo para iniciativas de esta índole. Se puede iniciar con los activadores, haciendo acciones de transferencia y compartir de saberes, medir y expandir el modelo hasta contar con semilleros de conocimientos internos que aporten al desarrollo de nuevos conocimientos dentro del Ayuntamiento y una excusa para hacer interactuar personas de diferentes áreas</p>	<p>Bajo</p>
<p>5. Actividades de interacción entre áreas</p>	<p>Realizar actividades que promuevan el trabajo colaborativo entre áreas, desarrollando talleres que permitan potenciar la identificación de retos y soluciones a las problemáticas y oportunidades. Para ello, se propone desarrollar sesiones programadas, al menos cada dos meses que involucren a diferentes perfiles. También se propone hacer mayor uso de la Comisión Técnica Interdepartamental.</p>	<p>Medio</p>
<p>6. Hábitos de innovación</p>	<p>Velar por la generación de hábitos innovadores y pasar a la experimentación, la formación por si sola no aporta valor si no se apropia en el ADN de la persona y de la institución como un hábito de pensar, hacer, probar y generar impacto. Por ello, se pueden crear campañas y materiales con los hábitos a desarrollar proporcionando materiales, herramientas y kits sencillos para volver la innovación parte del día a día</p>	<p>Alto</p>



Mejorar canales de comunicación interna y externa.

Recomendación	Comentario	Dificultad
<p>1. Repotenciar el portal del empleado</p>	<p>A pesar de ser un canal ampliamente utilizado por los funcionarios del Ayuntamiento, se identifican áreas de mejora en este medio como por ejemplo poder co-crear con las personas para diseñar los contenidos que allí se publican que sean más interesantes a nivel de aprendizaje, que muestra de manera sencilla que acciones se están realizando en las diferentes áreas y consejerías y se mencionan nuevas alianzas, colaboraciones y beneficios de trabajo conjunto. Esto, permitirá bajar algunos niveles de desconformidad en este ámbito</p>	<p>Medio</p>
<p>2. Actividades informales de comunicación</p>	<p>Se sugiere buscar espacios de interacción entre las áreas, las consejerías en donde se pueda contar cuáles son sus principales retos y actividades actuales; así hacer espacios más cercanos. También se pueden explorar nuevos mecanismos de inbound marketing como Newsletter audiovisual, infografías y pequeñas cápsulas de "update"</p>	<p>Alto</p>
<p>3. Revisión de estrategia de comunicación externa</p>	<p>Con base en el conocimiento de los aliados, se propone hacer una revisión exhaustiva de los contenidos y garantizar al menos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Segmentación de información en función del interés de los actores destinatarios (sociales, económicos, culturales) ○ Mensajes y lenguaje claro, sencillo y conciso ○ Mejorar página web del Ayuntamiento, es obsoleta y poco intuitiva ○ Democratizar el acceso a la información, la de RRSS no llega a toda la población ○ Mercado objetivo personas jurídicas (asociaciones, academia, otros) para que estos a su vez difundan la información 	<p>Medio</p>

Diagnóstico 360°

Implementación del **Hub de innovación Ribalab** orientado a ODS y Agenda 2030 tanto a nivel interno y externo

Informe de diagnóstico y recomendaciones



Abril de 2024

