

innpulso

Red de ciudades de
Ciencia e Innovación



ABC DE LA INNOVACIÓN

Guía para la incorporación de la innovación en la gestión urbana

Junio 2016



enerlis

ABC DE LA INNOVACIÓN RED INNPULSO

Índice

1. CONTEXTO.....	2
2. INTRODUCCIÓN	4
3. ORGANIZACIÓN. Hacia un nuevo modelo público de gestión municipal	7
3.1. CAMBIO CULTURAL.....	10
3.2. HERRAMIENTAS	11
3.3. CANALES DE COMUNICACIÓN	11
3.4. PROPUESTAS PARA UN PLAN DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL.....	13
4. EMPRESA. Hacia un tejido económico alineado con la innovación local	14
4.1 CAMBIO CULTURAL.....	16
4.2. HERRAMIENTAS	17
4.3. CANALES DE COMUNICACIÓN	19
4.4. PROPUESTAS PARA UN PLAN DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL.....	20
5. CIUDADANÍA. Hacia nuevas fórmulas colaborativas de la sociedad innovadora	21
5.1. CAMBIO CULTURAL.....	25
5.2. HERRAMIENTAS	27
5.3. CANALES DE COMUNICACIÓN	29
5.4. PROPUESTAS PARA UN PLAN DE INNOVACIÓN CIUDADANO	30
6. PROPUESTA DE INDICADORES.....	31
6.3. ENTIDAD MUNICIPAL	31
6.4. PROMOCIÓN ECONÓMICA	32
6.5. CIUDADANÍA	32
6.6. MOVILIDAD	32
6.7. ENERGÍA, MEDIO AMBIENTE Y SOSTENIBILIDAD.....	32
6.8. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	33
7. BANCO DE EXPERIENCIAS.....	34
8. ORIENTACIONES CLAVE.....	76
9. BIBLIOGRAFÍA.....	79

Resumen

En los últimos años, en relación a su papel como promotores del desarrollo local, el escenario en el que los municipios han tenido que desenvolverse ha cambiado sustancialmente. Esto afecta también a los procesos de innovación que se producen en su territorio. Una mirada al corto plazo nos hace pensar en las dificultades que han atravesado las administraciones locales en el contexto de crisis y ajuste económico. Sin embargo, sin negar la importancia de este factor, podemos añadir otros aspectos más de fondo sobre los que los municipios deben seguir trabajando.

En primer lugar, es necesario introducir nuevas formas organizativas, de gestión y de operativa en las diferentes dependencias municipales. Sin circunscribirlo exclusivamente a las áreas de desarrollo económico, ya que otros ámbitos como el de la promoción cultural o el urbanismo, por ejemplo, también pueden actuar a favor de la innovación local, la administración municipal en su conjunto ha de ser capaz de adaptarse a los nuevos tiempos. Esto requiere mantener altos niveles de eficacia en la gestión y, en un contexto de dificultades presupuestarias, de inmediatez en la respuesta a las necesidades y de velocidad en los cambios del entorno, desarrollar marcos de trabajo más ágiles y abiertos para favorecer la co-creación, el emprendimiento y las iniciativas más creativas que se desarrollan en los municipios.

En segundo lugar, la transformación de las estructuras, dinámicas e instrumentos con los que se actúa desde los espacios de promoción y desarrollo económico local tiene como objetivo final servir mejor al tejido empresarial y emprendedor al que dan apoyo. En este sentido, el alineamiento entre la innovación urbana y el ecosistema de agentes requiere de una sofisticación de ese tejido que sea capaz de acoger nuevos métodos, nuevos modelos de negocio y nuevos procesos de innovación adaptados a los tiempos actuales. Cobra especial interés la idea de la innovación abierta como marco desde el que trabajar a nivel local para impulsar la capacidad innovadora de los territorios, mediante una comprensión de las posibilidades que ofrecen los procesos de colaboración empresarial, de apertura a las necesidades y capacidades del territorio, etc.

En tercer lugar, este escenario de promoción integral de la innovación urbana requiere de una apuesta por extender y facilitar los procesos de innovación urbana a la sociedad. En este sentido, las fronteras tradicionales que marcaban “dónde se innova” han quedado definitivamente rotas con las dinámicas relacionadas con la sociedad digital; unas dinámicas que implican que las empresas y las instituciones públicas han de abrirse a prácticas, iniciativas de emprendimiento y capacidades que se dan en la sociedad y que necesariamente tienen que integrarse en una comprensión global sobre “cómo se produce la innovación local”.

1. CONTEXTO

El presente documento ha sido elaborado en el marco de las actividades de la **Red Impulso** con el objetivo principal de servir de referencia para sus miembros y otros municipios interesados en explorar las posibilidades de utilizar la innovación en la mejora de la gestión urbana. Como tal, pretende ser un dispositivo común orientado a conseguir una óptima modelización de los sistemas locales de innovación en el territorio español.

En el marco de la **Red Innpulso**, uno de los Grupos de Trabajo (Grupo 3: Modelo de Ciudad Innovadora) ha venido trabajando desde 2014 en la elaboración de los contenidos del documento mediante fases sucesivas de conceptualización, diseño y producción. Junto a ello, la actividad de este grupo ha dado lugar a otras herramientas *online* de banco de buenas prácticas, de información y de autodiagnóstico (disponibles en la nueva web de la Red). Estas actuaciones se inscriben dentro del programa de trabajo del Grupo 3, que incluía los siguientes objetivos:

- Crear un modelo metodológico para el modelado de un municipio más innovador.
- Fomentar la implementación de Unidades de Innovación de Ciudad como herramienta interna de fomento de la innovación sistemática.
- Analizar buenas prácticas de otras organizaciones para fomentar la incorporación dentro de la **Red Innpulso**.
- Búsqueda de elementos y fórmulas de colaboración con otros agentes.

Estos trabajos han estado impulsados por los ayuntamientos de Terrasa y Ermua, en estrecha colaboración e implicación del resto de miembros del grupo: Abanto-Zierbena, Avilés, Cerdanyola del Vallés, Dos Hermanas, Etxebarri, Gijón, La Solana, Rivas Vaciamadrid, Valladolid, Vilanova del Camí y Vila-real.

De manera sintética, y derivado de los objetivos anteriormente citados, la actividad del Grupo 3 se ha concretado en tres productos finales que se ponen al servicio de los miembros de la **Red Innpulso** y de otras ciudades que quieran explorar las posibilidades de la innovación local:

- La presente guía, como marco de referencia conceptual y metodológica.
- Una herramienta web de autodiagnóstico, itinerario y banco de buenas prácticas.
- Un modelo de indicadores de impacto y ejecución, en formato “*dashboard*” o “cuadro de mando”.

La motivación final de todo ello es alinear la realidad municipal a las nuevas tendencias de impulso de la innovación a escala local. En los últimos años, el escenario en el que los municipios han de desenvolverse ha cambiado sustancialmente, también en relación a su papel como promotores del desarrollo local y los procesos de innovación que se producen en su territorio. Una mirada al corto plazo nos hace pensar en las dificultades que han atravesado las administraciones locales en el contexto de crisis y

ajuste económico. Sin embargo, sin negar la importancia de este factor, podemos añadir otros aspectos más de fondo.

Por un lado, una tendencia siempre latente a remarcar la importancia de la **gobernanza local**. La escala local, gracias a iniciativas como la **Red Innpulso**, entre otras, va ganando interés como espacio adecuado para promover la innovación en un marco multi-nivel de competencias y recursos, en coordinación con otros niveles institucionales. En este sentido, los ecosistemas locales de agentes económicos y sociales constituyen la base sobre la que construir procesos de innovación y la escala municipal redescubre de manera periódica su capacidad de movilizar capacidades creativas, recursos y dinámicas que pueden favorecer el desarrollo económico a partir de la activación de nuevos proyectos, procesos y productos innovadores.

Por otro lado, la aparición de **nuevas dinámicas y conceptos** que están transformando las relaciones tradicionales entre el sector público y el privado en materia de promoción económica, las expectativas ciudadanas sobre cómo participar en el diseño y la gestión de las políticas y actuaciones de las administraciones públicas y, por último, la propia concepción de la innovación como un fenómeno en el que los ámbitos empresarial, social y público están cada vez más imbricados.

Grupos de trabajo de la Red Innpulso

La Red Innpulso, en la que participan más de 50 ciudades españolas, comprende tres grupos de trabajo con sus propias dinámicas en torno a los siguientes ámbitos:

- Grupo 1: Oportunidades de Financiación.
- Grupo 2: Fomento de la PYME Innovadora.
- Grupo 3: Modelo de Ciudad Innovadora (grupo de trabajo que ha generado el presente ABC de la Innovación).

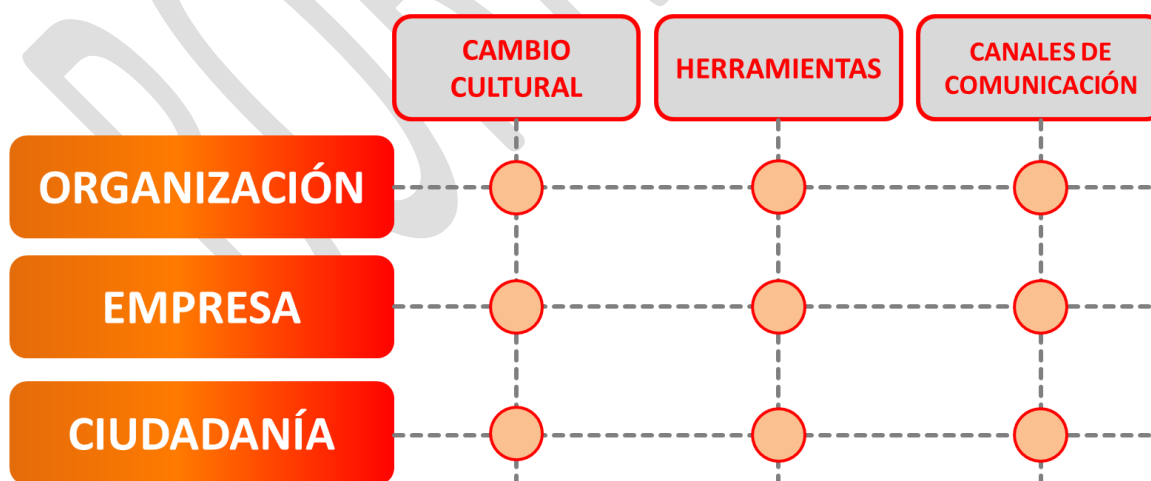
Más información en www.redinpulso.com

2. INTRODUCCIÓN

El enfoque principal del presente documento está orientado a disponer de un modelo que ayude a adaptar las estructuras y procesos municipales hacia la configuración de organizaciones ágiles y eficientes en su labor de promoción de la innovación en el entorno empresarial, emprendedor y ciudadano. Concebimos esta transformación como un proceso gradual y específico para cada caso concreto. Por ello, el **ABC de la Innovación** no ha sido concebido como un manual metodológico en sentido estricto, sino como una orientación conceptual y práctica que quiere fomentar el interés en los municipios españoles por introducir nuevas prácticas de actuación en sus esfuerzos de promoción de la innovación local desde una perspectiva que entienda las diferentes circunstancias locales en cuanto a necesidades, capacidades, recursos e intereses.

Al mismo tiempo, el presente documento quiere ser suficientemente ágil en cuanto a su extensión; así, para hacerlo accesible y pragmático, el texto quiere ser una ventana abierta a algunos conceptos que consideramos relevantes, pero sin abordar en muchos casos las diferentes aristas y complejidades asociadas a ellos, de manera que su manejo sea ágil. Igualmente, la experiencia acumulada por los ayuntamientos que forman parte del Grupo de Trabajo ha sido aprovechada en el documento para servir de inspiración e ilustración práctica de proyectos concretos.

Con esta perspectiva, el **ABC de la Innovación** se centra en analizar el campo de actuación en tres grandes ámbitos: la propia organización municipal, las actuaciones hacia las empresas y las actuaciones junto a la ciudadanía. Para estos tres espacios se definen a su vez tres grandes líneas de mejora en cuanto al cambio cultural, las herramientas prácticas y los canales de difusión.



Por otro lado, se presenta una serie de fichas de proyectos singulares ejecutados por los ayuntamientos que han participado en **el Grupo de Trabajo 3 de la Red Innpulso**. La definición de estas propuestas concretas se ha realizado a la luz de la experiencia ya existente, conformada por las acciones puestas en marcha por los municipios.

Mediante fichas explicativas, estos proyectos quieren servir de inspiración para aquellos que se acerquen a este documento buscando una visión cercana a la realidad municipal, transmitida por otros ayuntamientos que han ido dando pasos en la materia en los últimos años.

La definición de estos tres grandes espacios clave desde los que orientar la innovación municipal responde a la necesidad de partir de una mirada global a cómo se produce la innovación.

Mediante la referencia a la **organización**, el **ABC de la Innovación** quiere remarcar la importancia de introducir nuevas formas organizativas, de gestión y de operativa en las diferentes dependencias municipales. Sin circunscribirlo exclusivamente a las áreas de desarrollo económico, ya que otros ámbitos como el de la promoción cultural o el urbanismo, por ejemplo, también pueden actuar a favor de la innovación local, la administración municipal en su conjunto ha de ser capaz de adaptarse a los nuevos tiempos. Esto requiere mantener altos niveles de eficacia en la gestión y, en un contexto de dificultades presupuestarias, de inmediatez en la respuesta a las necesidades y de velocidad en los cambios del entorno, desarrollando marcos de trabajo más ágiles y abiertos para favorecer la co-creación, el emprendimiento y las iniciativas más creativas que se desarrollan en los municipios.

Por otro lado, la transformación de las estructuras, dinámicas e instrumentos con los que se actúa desde los espacios de promoción y desarrollo económico local tiene como objetivo final servir mejor al **tejido empresarial y emprendedor** al que dan apoyo. En este sentido, el alineamiento entre la innovación urbana y el ecosistema de agentes requiere de una sofisticación de ese tejido que sea capaz de acoger nuevos métodos, nuevos modelos de negocio y nuevos procesos de innovación adaptados a los tiempos actuales. Cobra especial interés la idea de la innovación abierta como marco desde el que trabajar a nivel local para impulsar la capacidad innovadora de los territorios, mediante una comprensión de las posibilidades que ofrecen los procesos de colaboración empresarial, de apertura a las necesidades y capacidades del territorio, etc.

En último lugar, entendemos que este escenario de promoción integral de la innovación urbana requiere de una apuesta por extender y facilitar los procesos de innovación urbana a la **sociedad**. En este sentido, las fronteras tradicionales que marcaban “dónde se innova” han quedado definitivamente rotas con las dinámicas relacionadas con la sociedad digital; unas dinámicas que implican que las empresas y las instituciones públicas han de abrirse a prácticas, iniciativas de emprendimiento y capacidades que se dan en la sociedad y que necesariamente tienen que integrarse en una comprensión global sobre “cómo se produce la innovación local”.

Estas categorías no agotan las posibilidades de sistematización de las diferentes miradas que pueden existir alrededor de la innovación urbana y, como veremos en adelante, en buena medida esta innovación local será el resultado de trabajar conjuntamente desde estas tres áreas. Sin embargo, de cara a estructurar diferentes campos de actuación y responsabilidades, estas tres categorías nos pueden servir como una puerta de adentrada a la variedad de espacios desde donde esta innovación

se puede producir. Sobre estos tres bloques principales, organización, empresa y ciudadanía, el documento expone diferentes elementos que aclaran conceptos relacionados con la ciudad inteligente, recogiendo diferentes definiciones de fuentes de referencia en el ámbito relacionado.

Conceptos en torno a la ciudad inteligente

Asimismo, se reflejan algunos ejemplos de proyectos concretos desplegados por los propios ayuntamientos de la Red Innpulso que han colaborado en la elaboración del presente documento.

Ejemplos prácticos de proyectos de Ayuntamientos de la Red Innpulso

Y al final de cada uno de estos bloques se enumera una serie de indicaciones, recomendaciones o posibles vías de acción que pudieran ser incluidas en un hipotético Plan de Innovación para la mejora de la gestión municipal.

Plan de Innovación

Por último, el documento recoge también unas orientaciones de carácter estratégico que puedan servir de paraguas para una actuación integral en clave de liderazgo institucional y de dotación de estabilidad a las acciones de innovación urbana. Junto a ello, el catálogo de experiencias expone un amplio abanico de oportunidades para mejorar la actuación de los servicios públicos de promoción económica en clave de innovación y para extender la cultura de la innovación en nuestros municipios.

3. ORGANIZACIÓN. Hacia un nuevo modelo público de gestión municipal

La búsqueda de la eficiencia en la gestión municipal pasa ineludiblemente por desplegar nuevos modelos organizativos en los ayuntamientos. Esto debe realizarse atendiendo no solamente a los órganos municipales, sus competencias y sus atribuciones, sino al conjunto de los servicios municipales que se ponen a disposición de la ciudadanía.

En consecuencia, los nuevos modelos públicos de gestión municipal han de contemplar la relación entre estos órganos de gobierno, vinculados al ámbito político y en gran medida determinados por ley, y los departamentos municipales donde descansa el conocimiento técnico sobre el municipio.

Además, la organización municipal debe atender de manera ágil las tareas urgentes del día a día, vinculadas al corto plazo y su capacidad de renovar sus servicios a través de proyectos innovadores; pero para incrementar verdaderamente sus niveles de eficiencia es necesario que se hayan establecido claramente las prioridades, objetivos y retos tanto del ayuntamiento como de la ciudad.

Puede enumerarse una serie de líneas principales de actuación que deben ser atendidas por aquellos ayuntamientos interesados en configurar nuevos modelos organizativos eficientes, sostenibles, y con una visión global y prospectiva del municipio, capaz de anticiparse a los problemas y retos a los que se enfrentará el ayuntamiento:

- Coordinación y alineación entre el ámbito técnico y el político, conjugando liderazgo, planificación estratégica y conocimiento técnico.
- Es necesario adoptar un enfoque integrado, más allá de la compartimentalización tradicional de los servicios municipales.
- La importancia de la planificación estratégica ha de resaltarse, generando dinámicas de trabajo a medio y largo plazo que permitan visualizar el modelo de ciudad deseado y el camino que hay que recorrer para llegar a él.
- Aprovechar el potencial de conocimiento que aglutina el conjunto de personal municipal, buscando la implicación y motivación de los técnicos en el proceso de innovación de la organización del ayuntamiento.
- Revisar, dentro del marco normativo, las atribuciones y competencias de los órganos municipales para facilitar, por ejemplo, el despliegue de la **compra pública innovadora**.

Para potenciar la compra pública innovadora es necesario salvar los obstáculos que impiden fomentar la innovación a través de la demanda pública; es posible que en muchos servicios de contratación no se tenga experiencia al respecto, desconociéndose aspectos relacionados con derechos de propiedad intelectual e

industrial, o con las posibles fuentes de financiación para promover la actividad innovadora.

Compra Pública Innovadora

“Public procurement accounts for about 19% of GDP in the European Union and offers an enormous potential market for innovative products and services. Public procurement practices can help foster market uptake of innovative products and services, whilst improving the quality of public services in markets where the public sector is a significant purchaser.”

Procurement of Innovation Platform (2015)

La nueva organización municipal debe superar las dificultades de la tramitación de los expedientes de compra pública innovadora compartiendo conocimientos con personal experto de otras administraciones; mejorando la preparación de los técnicos de las unidades de contratación; y facilitando la participación de empresas innovadoras en procedimientos públicos de contratación adecuando para ello los correspondientes pliegos y sus condiciones particulares. La **Guía 2.0 para la compra pública de innovación**, preparada por el Ministerio de Economía y Competitividad es una buena referencia para ayuntamientos que quieran conocer estas posibilidades. De la misma forma, plataformas como *CityMart* han desarrollado experiencias para explorar las posibilidades de acceder de manera compartida a la oferta de servicios urbanos innovadores a través de nuevos mecanismos de contratación. Es el caso del proceso de contratación *BCN Open Challenge*.

Otro mecanismo que se puede emplear para optimizar la organización y gestión municipal se relaciona con la capacidad del ayuntamiento para desplegar nuevos servicios que, dentro del marco legal correspondiente, logren generar beneficios económicos; se trata de hacer sostenible el mantenimiento de determinados servicios que, desde la gestión pública, tratan de resolver nuevas necesidades ciudadanas que tradicionalmente han quedado fuera del marco de acción público. Para ello, es interesante revisar el concepto de emprendizaje y, de manera más concreta y en relación a los ayuntamientos, el concepto de **intraemprendizaje público**.

Mientras que la figura del emprendedor se liga normalmente al ámbito privado, caracterizándose por su capacidad para desarrollar y gestionar nuevos negocios e iniciativas empresariales de manera individual, el intraemprendedor lleva aparejada esta misma actividad pero dentro de una organización más grande; el concepto de intraemprendizaje público traslada todo esto al ámbito de la organización municipal.

Intraemprendimiento público

“Councils are recognizing that they need to operate more efficiently and more like a ‘Business’ or ‘Enterprise’ but the difficulty here is that Councils aren’t used to operating in this way and so this kickstarts a change within the current public sector market.”

Neil Fogarty, Spark Global Business (2014)

Este interesante enfoque encuentra varios obstáculos para su posible aplicación en la realidad del día a día de los ayuntamientos. Suele ser complicado encontrar tiempo para desarrollar este tipo de ideas; no está extendida la cultura del trabajo en equipo y por proyectos; y siempre estará presente el debate entre los límites que se deben establecer entre un servicio público y una actividad comercial.

Como ocurre con otras muchas cuestiones relacionadas con la incorporación de la innovación en la acción pública local, las barreras administrativas siempre serán un factor a tener en cuenta, por lo que es importante tratar este aspecto desde el principio a partir de, en primer lugar, la difusión, explicación y fomento del concepto de intraemprendizaje público.

Existen diferentes modelos de promoción de esta cultura del riesgo emprendedor dentro de la administración, y requiere no sólo dotarla de recursos propios o de responsabilidades, sino de una transformación progresiva de la cultura organizativa de las administraciones (y, por extensión, de la sociedad en general) para admitir iniciativas que tratan de abrir brechas de innovación en procedimientos en ocasiones excesivamente tasados, en condiciones de gestión muy limitadas en cuanto a recursos disponibles o en áreas de gestión con (aparentemente) demasiadas urgencias. En este sentido, estudios como el de *i-teams* (desarrollado por Nesta, la agencia de innovación del Reino Unido) sirven como referencia introductoria a este tipo de dinámicas. Una vía para trabajar en esta línea y favorecer el desarrollo de servicios municipales innovadores es a través de la puesta en marcha de proyectos piloto o prototipos demostrativos.

Prototipado

"It has been said that we will experience the equivalent of 100 years of cultural change over the next thirty years. We have to develop new models for conceiving, testing, financing and implementing projects that respond to this reality. Rapid urban prototyping, pilot projects, and the tactical urbanism approach are the first steps at addressing the speed in which the way we move, meet, and spend time in cities is changing"

GEHL Architects and Gray Area Foundation for the Arts (2012)

Surge así el **prototipado**, una manera de sistematizar el despliegue de nuevos modelos urbanos ya sea mediante el establecimiento de infraestructuras físicas, normalmente de carácter efímero, o mediante la experimentación práctica de nuevos servicios municipales durante un periodo de tiempo acotado. En este sentido, los Laboratorios Públicos o Laboratorios de Gobierno, han ido extendiéndose en diferentes ciudades del mundo como procesos de aplicación del diseño de servicios (*service design*) a la innovación en los servicios públicos. Estos laboratorios (sean físicos, procesos o departamentos) están concebidos como mecanismos para introducir agilidad en las dinámicas de introducción de la innovación interna en el diseño, provisión y gestión de servicios públicos.

Muchas veces vinculados a dinámicas colaterales como la innovación abierta y el diseño participativo junto a la ciudadanía, se conciben como áreas responsables de

introducir innovaciones de manera transversal, actuando a veces como líderes de proyectos innovadores y en otras ocasiones como catalizadores o facilitadores de dinámicas innovadoras departamentales.

3.1. CAMBIO CULTURAL

El establecimiento de un nuevo modelo público de innovación municipal ha de comenzar por la revisión crítica de la cultura organizativa. La realidad de cada ayuntamiento es diferente, ya sea por cuestión de tamaño o por las características y dinámicas propias de la ciudad.

Elaboración del organigrama funcional del Ayuntamiento de Etxebarri

A raíz de la invitación por parte de la Asociación de Municipios Vascos (EUEDEL) a participar en la Agenda de Innovación Local (AIL), se ha producido un cambio en la forma de entender la gestión municipal tanto a nivel técnico como político, poniendo el Ayuntamiento de Etxebarri al servicio de la innovación. Para poder optimizar el uso de los recursos, acercarse a la ciudadanía y compartir su gestión, el Ayuntamiento de Etxebarri ha decidido mostrar su organigrama funcional, y para ello: se definirán las funciones generales de cada área y los sistemas de interrelación; se mejorará la coordinación entre personas y recursos; se sistematizará la gestión municipal; y se organizará el trabajo entre personal informado, formado y motivado.

Más info: BANCO DE EXPERIENCIAS

Aun considerando la diversidad funcional de cada organización municipal, que responde a las necesidades concretas de su territorio, es posible exponer una serie de consideraciones generales que apunten hacia una nueva:

- **Cultura de equipo**, capaz de desplegar dinámicas de trabajo multidisciplinares más allá de las rutinas diarias, de los trámites administrativos y de los ámbitos municipales compartimentalizados.
- **Cultura de planificación**, a través de la cual configurar nuevos espacios de reflexión estratégica que definan el modelo de ciudad deseado y las herramientas necesarias para construirlo.
- **Cultura emprendedora**, caracterizada por la búsqueda de la mejora continua, por la eficiencia en la gestión municipal y, ante todo, que sea capaz de impulsar nuevos servicios públicos rentables, sostenibles y generadores de bienestar para la ciudadanía.

Es necesario un cambio cultural que contemple estas tres vertientes: la del equipo, vinculada a las personas, su motivación, su conocimiento y la capacidad de incrementar la inteligencia colectiva de la organización municipal; la de la planificación, relacionada con una nueva concepción tanto de los espacios de trabajo internos como de los espacios públicos para el despliegue de acciones innovadoras; y la del emprendizaje, también relacionada principalmente con las personas pero que remite a la necesidad de renovar y actualizar los procedimientos internos municipales para incorporar la innovación como uno de los factores clave en la mejora continua de la organización.

3.2. HERRAMIENTAS

Los cambios requeridos para establecer de manera paulatina una nueva cultura innovadora en el seno de la organización municipal van a requerir, en especial, de una serie de nuevos procedimientos y reglamentaciones que salven los obstáculos para desplegar actividades relacionadas con la compra pública innovadora, el intraemprendizaje o la puesta en marcha de proyectos piloto. Más que herramientas, se trata de adaptar el marco normativo municipal para facilitar la puesta en marcha de este tipo de actuaciones.

Además, es posible que la creación de nuevos órganos de gestión, ya sea a nivel técnico, político o de enlace entre ambos ámbitos, sea una condición necesaria para formalizar el cambio cultural. En este sentido, los procesos de participación pública, articulados a través de consejos ciudadanos sectoriales, pueden desempeñar un papel importante.

Imagina Abanto Zierbana 2020

Trabajo participativo para establecer un proceso de reflexión estratégica con el fin de mejorar la calidad de vida del municipio. Entre las actividades principales del proceso se encuentran: Identidad del municipio: creación de una marca Abanto-Zierbana, promoviendo la identidad municipal entre los niños; control y evaluación: plan de gestión municipal, encuestas de satisfacción; participación ciudadana: intranet para eventos, programas de jornadas de puertas abiertas, tablón de anuncios digital, memorias explicativas del presupuesto accesibles para la ciudadanía, programa de jornadas de puertas abiertas, plan de participación ciudadana; mejora de servicios: instalación de cajeros en el municipio e incorporación del pago electrónico en la gestión municipal. Con estas y otras acciones el Ayuntamiento quiere optimizar los recursos del municipio para ofrecerle a sus ciudadanos los mejores servicios posibles.

Más info: BANCO DE EXPERIENCIAS

Vinculado a la difusión, sensibilización y formación, es interesante acudir a iniciativas de colaboración público-privada y a la contratación de empresas especializadas en el ámbito de la innovación organizacional. Los ayuntamientos necesitan abrirse a los procesos externos y tendencias globales que están vehiculizando la innovación en las empresas y otros agentes sociales, no pudiendo estar al margen de ello.

Por último, atendiendo a un enfoque más instrumental, cabe señalar la utilidad de determinadas herramientas tecnológicas para la gestión interna de proyectos, las cuales deben apoyar y complementar el trabajo realizado por los equipos municipales, facilitando la acción conjunta para el despliegue de proyectos emblemáticos para la ciudad desde diferentes ámbitos y servicios municipales.

3.3. CANALES DE COMUNICACIÓN

En general, se ha de prestar especial atención a los procedimientos internos de comunicación, identificando aquellos canales que deban ser modificados o adecuados a la nueva realidad y al cambio cultural que se quiere provocar en la organización municipal. Así, han de revisarse:

- Los canales establecidos entre el ámbito técnico y político, entre los cuales se considera clave un fluido intercambio de información para una óptima

alineación entre lo estratégico y la aplicación práctica y el despliegue de soluciones reales.

- La información que es recibida por los diferentes servicios municipales: el enfoque integrado de la gestión municipal hace necesario no ya ampliar la información recibida por los equipos técnicos, sino complementar de manera inteligente lo que ya se conoce.
- El procesamiento informativo: las nuevas tecnologías llevan años facilitando la incorporación de fuentes de información muy especializadas, cubriendo en este sentido la práctica totalidad de las necesidades de los diferentes servicios municipales. El reto pasa ahora por incorporar mecanismos para el procesamiento, filtrado y análisis de esa información, de manera que se genere conocimiento práctico para el ayuntamiento.

Open Data Lab Gijón

El Ayuntamiento de Gijón ha elaborado una estrategia de Open Data con el fin de publicar de forma abierta datos propios útiles para las empresas y su entorno cercano. Esta apertura de datos conlleva otras actividades para fomentar el empleo en el municipio: Ejecución de acciones de promoción que mejoren la exposición de datos públicos y fomenten su consumo por parte de la comunidad reutilizadora (ciudadanía, empresas, universidad, tejido asociativo, etc.); puesta en marcha de un "acelerador" de proyectos (el Laboratorio) de raíz reutilizadora de Datos Públicos Abiertos, que ofrece: espacio físico y equipamiento tecnológico a disposición de los nuevos emprendedores/as en el ámbito del Open Data, y mentoring técnico especializado y de negocio. Estas actividades se han plasmado en un portal temático dentro del sitio web del Ayuntamiento datos.gijon.es, que contiene un catálogo con información específica para cada uno de los conjuntos de datos que pueden ser reutilizados.

Más info: BANCO DE EXPERIENCIAS

En relación a lo descrito, vuelve a destacarse la relevancia de las herramientas informáticas de gestión de proyectos, las cuales se convierten en si mismas en complejos canales de comunicación que facilitan la co-creación, el análisis integrado de problemas, y la definición de soluciones innovadoras.

Gestión unificada de la información para la acción socio-laboral (GUIAS) en Avilés

En el año 2000 se identificó una duplicidad entre las personas beneficiarias de los Planes Locales de Empleo y del Ingreso Mínimo de Inserción (IMI). Ante esta situación y con el objetivo de mejorar la calidad en los servicios de atención a las personas se plantea la necesidad de articular un Sistema de Información y Gestión de los Itinerarios que permita registrar y compartir la información acerca de las personas atendidas y de las intervenciones realizadas logrando, con una metodología común, una visión integral y un enfoque de trabajo transversal. En este contexto nace en el año 2002 el proyecto GUIAS – Gestión Unificada de la Información para la Acción Socio-laboral, sistema que permite gestionar los itinerarios individualizados de incorporación socio-laboral desde una visión integral que englobe a los distintos servicios municipales que abordan la atención a las personas.

Más info: BANCO DE EXPERIENCIAS

3.4. PROPUESTAS PARA UN PLAN DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Propuestas genéricas para un **PLAN DE INNOVACIÓN: ORGANIZACIÓN**

Las actuaciones contempladas en un Plan de Innovación Organizacional (administración pública) deben ir orientadas a los siguientes objetivos:

- Coordinar y alinear la acción municipal a nivel técnico y político.
- Adopción de un enfoque integrado y con una visión compartida y multidisciplinar desde los diferentes servicios municipales.
- Generar dinámicas de trabajo propicias para generar espacios de reflexión estratégica.
- Aprovechar el conocimiento técnico municipal.
- Revisar las atribuciones y competencias de los órganos municipales para facilitar el despliegue de actuaciones relacionadas con la compra pública innovadora, el intraemprendizaje o el prototipado (entre otras).
- Renovar y actualizar los procedimientos internos municipales para incorporar la innovación como uno de los factores clave en la mejora continua de la organización.
- Impulsar nuevos servicios públicos rentables, sostenibles y generadores de bienestar para la ciudadanía.
- Incorporar mecanismos para el procesamiento, filtrado y análisis de la información más relevante para el ayuntamiento.

4. EMPRESA. Hacia un tejido económico alineado con la innovación local

La administración pública local juega un papel crucial en la sociedad donde interactúa. Uno de sus cometidos más importantes es el de guiar el proceso de desarrollo económico local en el municipio. Para ello es necesario que se establezcan:

- unas bases para formular las correspondientes reformas estructurales y organizativas;
- unas herramientas adecuadas tanto tecnológicas como vinculadas a nuevos conceptos que están emergiendo en las formas de crear actividad económica local y favorecer dinámicas innovadoras;
- unas reglas de juego que definan criterios comunes a la hora de apoyar la creación de actividad económica a escala local;
- y una serie de recursos, tanto humanos como económicos, que permitan estimular al resto de actores del territorio.

En un entorno económico globalizado, competitivo y cambiante como en el que vivimos se hace cada vez más necesaria la adopción de estrategias de innovación abierta por parte de los diferentes agentes socio-económicos, tanto públicos como privados, que configuran la red relacional de un territorio. En este sentido, podemos destacar, al menos, tres grandes conceptos que están vinculados a los procesos de innovación en el ámbito empresarial que es necesario acoger en la actuación de promoción de las instituciones públicas.

Bajo el concepto de **open innovation** aparece una estrategia mediante la cual las empresas van más allá de los límites internos de su organización y donde la cooperación con agentes externos pasa a representar un papel fundamental. Se combina el conocimiento interno de la empresa con el conocimiento externo, incluyendo otras empresas que pasan a ser socias en un proceso de co-creación que catalice la activación y despliegue de proyectos conjuntos de I+D+i. Para ello las empresas utilizan tanto canales internos de trabajo como externos con el fin de poner en el mercado sus nuevos productos y tecnologías.

Open innovation

“Open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively. This paradigm assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology.”

Henry Chesbrough, Open Innovation: Researching a New Paradigm (2006)

La innovación se ha convertido en un instrumento directivo y uno de los pilares del plan estratégico de una organización, puesto que ha de contribuir al desarrollo y consecución de los objetivos de dicho plan. En consecuencia, la realización de

actuaciones innovadoras no ligadas al plan estratégico puede conducir a la utilización de recursos en la obtención de resultados que pueden no ser relevantes para la actividad de la empresa u organización.

Puntualizada esta cuestión, es importante atender las especificidades que deberían integrarse en el ámbito de empresa desde los tres elementos que se identifican como articuladores del presente **ABC de la Innovación**: cambio cultural, herramientas y sistemas de comunicación.

Otros de los conceptos que se han abierto en los últimos años como vector de innovación es el relacionado con la **economía colaborativa**. Según Ouishare, una de las principales plataformas internacionales de promoción de este concepto, esta dinámica implica modelos económicos de transición hacia otros paradigmas basados en la abundancia del compartir y distribuir, en un consumo responsable, en el empoderamiento ciudadano que nos da acceso como seres creadores (no solo consumidores pasivos). Esta ha dado lugar no sólo a nuevas formas de consumo, sino también de producción y de emprendimiento, y está detrás no sólo de nuevos productos o servicios (muchas veces vehiculizados a través de medios digitales), sino también a innovaciones profundas en los modelos de negocio de muchos sectores.

Economía colaborativa

“La amplitud del fenómeno hace compleja su definición. No obstante, se identifican una serie de particularidades comunes a las plataformas de economía colaborativa. En primer lugar, la economía colaborativa se caracteriza por el mejor aprovechamiento de los recursos infrautilizados, mediante la puesta a disposición de los usuarios de las plataformas (con o sin intercambio dinerario) de estos recursos, bienes o servicios. A diferencia de los mercados tradicionales, las plataformas colaborativas son esencialmente mercados de varios lados, en las cuales cada uno de los lados del mercado recibe valor por la existencia del otro o de los otros lados. Estas plataformas se benefician mutuamente de un efecto de red. Las plataformas realizan la función de catalizador entre los distintos lados del mercado, permitiendo resolver el problema de coordinación entre la oferta y la demanda.”

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) (2015) Resultados preliminares. E/CNMC/004/15 ESTUDIO SOBRE LOS NUEVOS MODELOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y LA ECONOMÍA COLABORATIVA

Esta nueva tendencia ha comenzado a manifestarse, no sin contradicciones y disputas. A pesar de ello, representa una enorme disrupción en diferentes sectores económicos principalmente vinculados a los servicios. Representa, por un lado, la ruptura de intermediaciones tradicionales (gracias a plataformas que conectan la oferta y la demanda a nivel p2p, *peer to peer*) en la cadena de valor de industrias vinculadas a la venta directa al consumidor (a través de plataformas de intercambio de bienes, principalmente de segunda mano), a los servicios de transporte (con los conocidos y polémicos casos de Uber o BlaBlaCar, entre otros), los servicios de alojamiento, etc. Sin embargo, no está únicamente vinculada al consumo (consumo colaborativo), sino también a nuevas formas de producción colaborativa donde los usuarios y

consumidores tradicionales disponen ahora de herramientas para organizarse en torno a la producción colectiva, alcanzando a sectores como el de la financiación (crowdfunding) o a las formas de acceder a espacios de trabajo, más flexibles y dinámicos que las formas tradicionales vía talleres, oficinas, despachos, etc (co-working). El fenómeno, de hecho, forma parte de una dinámica más amplia que puede impulsar también formas organizativas empresariales a través de cooperativas y otros modelos flexibles de organización de la actividad productiva que en los próximos años puede recoger buena parte del esfuerzo emprendedor a escala local.

4.1 CAMBIO CULTURAL

Uno de los aspectos más importantes a trabajar respecto a la innovación se relaciona con la comunicación y el trabajo en red. El diseño de estrategias para una relación fluida con los diferentes *stakeholders* de una empresa, contemplando tanto los internos como los externos, y la comunicación efectiva, deben sentar las bases de las nuevas relaciones organizacionales. Estas relaciones deben configurarse en torno a un modelo de dirección que potencie el desarrollo profesional de las personas que trabajan en la empresa, de manera que:

- Se premie la capacidad de compartir conocimiento en lugar de premiar únicamente la posesión del mismo.
- Se valore la capacidad de sacar lo mejor de las personas que conforman un equipo en lugar del talento individual para destacar sobre el resto.
- Se recompense el aporte individual sin atarlo obligatoriamente a un ascenso dentro de la pirámide organizacional.

Sin embargo la innovación no corresponde solo a la alta dirección, sino que también debe abarcar toda la cadena de valor. Se trata de crear valor a través de una amplia red de personas. Para ello las organizaciones deberán poner los medios y recursos para estimular a los empleados y aceptar esas innovaciones.

Izarra Centre de Ermua

El Ayuntamiento de Ermua ha promovido durante los últimos años la puesta en marcha de los servicios y las infraestructuras necesarias para fomentar la cultura del emprendimiento y la innovación en sectores tradicionales y emergentes. La cooperación entre empresas, la administración y el sistema educativo ha sido una de las prioridades en este sentido, creándose en el ejercicio 2013 la Fundación Izarra, integrada por el Ayuntamiento de Ermua, Tenneco Automotive, TVA, Microdeco, Idesa, IDS y Orbea; tiene un carácter abierto y no se descarta la entrada del Gobierno Vasco y la Diputación Foral de Bizkaia. El edificio Izarra Centre es la infraestructura física que da soporte a la Fundación, cumpliendo dos objetivos principales: Lograr el asentamiento de nuevas empresas con el fin de evitar la fuga de talentos; configurarse como un espacio de impulso del emprendimiento y vivero de empresas mediante la cooperación interempresarial.

Más info: BANCO DE EXPERIENCIAS

Desde las entidades municipales, el fomento de la innovación en las empresas debe ir orientado hacia la consecución de dos objetivos principales. En primer lugar, se debe dinamizar, modernizar y fortalecer el tejido productivo del territorio/municipio, dotándolo de una mayor capacidad innovadora que le permita ganar en competitividad así como favorecer nuevas iniciativas generadoras de empleo.

En segundo lugar, es necesario promover un modelo de desarrollo económico local basado en la innovación abierta y que, por tanto, convierta las ciudades en verdaderos polos de innovación atractivos y beneficiosos para la actual actividad empresarial del municipio/territorio y atraigan a nuevas empresas que contribuyan a mantener un posicionamiento competitivo en relación al entorno.

El **cambio cultural** requerido, tanto interno (modelo organizativo) como externo (agentes de innovación implicados), debe desarrollarse para atender dos cuestiones diferentes:

- La identificación, comprensión y experimentación de nuevas formas de establecer colaboraciones y estrategias público-privadas.
- La asunción de consenso y la concertación como elementos básicos y esenciales de funcionamiento.

En resumen, para cambiar el paradigma relacional entre los agentes de la innovación (los implicados en **la cuádruple hélice** del territorio: empresas, gobierno, sociedad civil, conocimiento) el modelo debe conseguir alinear todos los agentes alrededor de una visión compartida de ciudad, poniendo en juego todos los elementos del sistema y alineándolos hacia objetivos y proyectos comunes. Es necesario identificar proyectos creativos e innovadores que apuesten claramente por la cooperación tecnológica y se dirijan hacia el aprovechamiento de las oportunidades asociadas a nuevos sectores emergentes. Además, se debe generar complicitad entre las administraciones públicas, las empresas, las organizaciones, las asociaciones empresariales, las universidades, los parques y centros tecnológicos, etc., con el fin de impulsar actuaciones conjuntas que catalicen la economía local a través de la innovación.

4.2. HERRAMIENTAS

El cambio cultural expuesto anteriormente, tanto interno como externo, debe permitir desplegar una serie de herramientas necesarias para facilitar el proceso innovador en la dinámica empresarial.

Terrassa en Órbita 2020

A partir del 2006, el Ayuntamiento detecta la necesidad de crear un ecosistema de innovación en su territorio, de la mano de los agentes estratégicos de Terrassa, con el objetivo de sentar las bases de una ciudad que pueda proyectarse hacia el futuro teniendo como fundamento la economía del conocimiento. Fruto de este objetivo, en el 2007 se inicia el Plan de la Innovación que culmina con la identificación de los principales elementos potenciales de la ciudad (campus universitario, tejido empresarial y social y localización estratégica) y el establecimiento de una metodología de planificación consensuada. Con este proyecto se identifican todos los sectores estratégicos del territorio y se consigue la implicación y el compromiso de los principales actores vinculados a la promoción económica y la innovación de la ciudad. Los principales hitos del proyecto son: Plan de la Innovación (2007); creación del Parque Científico y Tecnológico Orbital 40 (2009); constitución de la Plataforma Innointegra (2013) integrada por los agentes del Plan de la Innovación con la incorporación de nuevos agentes relevantes; y la definición e implementación de la estrategia innovadora de la ciudad de Terrassa en el marco del Horizonte 2020 y la RIS3, Terrassa en Órbita 2020.

Más info: BANCO DE EXPERIENCIAS

La crisis actual frena el desarrollo de planes ambiciosos vinculados a la innovación que impacten decididamente sobre el territorio. Por ello, las nuevas fórmulas relacionales, y la cooperación sinérgica son cuestiones estratégicas, pero no suficientes. Así, para desarrollar eficazmente el concepto de **open innovation** en el entorno empresarial, las entidades municipales han de dotarse de una metodología y una serie de herramientas de trabajo que permitan:

- Identificar en el territorio (desde la administración local para el conjunto del sistema de innovación):
 - Proyectos tractores específicos y diferenciales.
 - Acciones transversales que refuercen el sistema de innovación.
 - La más adecuada gestión del proceso, liderazgo y organización con los agentes.
 - Sectores empresariales consolidados capaces de traccionar el sistema.
 - Sectores emergentes con potencial de crecimiento.
 - Agentes afines y proactivos (tanto institucionales como, sobre todo, personales).
 - Oportunidades de financiación, tanto pública como privada.
- Identificar en el ecosistema empresarial del territorio las necesidades/oportunidades específicas, en materia de innovación.
- Crear una metodología consensuada con los diferentes agentes económicos innovadores del municipio (implicación) donde se filtren y seleccionen las nuevas necesidades/oportunidades a las que dar respuesta en el corto y medio plazo, así como establecer un sistema de seguimiento y control con el fin de detectar posibles desviaciones y poder corregirlas a tiempo.

4.3. CANALES DE COMUNICACIÓN

La interlocución con las empresas se debe contemplar en un entorno *on* y *off line*.

- Reuniones presenciales: personales y grupales.
- Sesiones de trabajo conjuntas.
- Sesiones de *networking*.

Es conveniente la utilización de una plataforma *on line* de desarrollo económico local donde se canalicen los contenidos derivados de la innovación abierta empresarial, permitiendo la interacción entre los miembros de la comunidad virtual. El uso de esta plataforma favorecería la visualización del talento y el valor multiplicador que deriva de la suma de distintos talentos individuales.

Estrategia i2+ y Espacio Àgora de Alcoi

La puesta en marcha de la Estrategia i2+ y del Espacio Àgora contempla las siguientes actuaciones: Creación mediante un proceso participativo consensuado del Plan Integral de Política Industrial i2+; puesta en funcionamiento del Espacio Àgora con tres proyectos diferenciados, pero coherente entre sí: Àgora Promoció, Àgora Emprendadors y Àgora Oberta; puesta en marcha del programa de ayudas a emprendedores y empresas denominado Alcoi_iNMPuls; seguimiento y evaluación de las diferentes acciones realizadas para su mejora o rediseño; creación del programa anual Àgora_IN para el desarrollo de nuevas iniciativas y continuación de las exitosas; puesta en marcha de planes de empleo innovadores y estratégicos relacionados con el Plan Integral de Política Industrial i2+; creación de nuevos espacios de promoción relacionados con ciudadanos y entidades educativas.

Más info: BANCO DE EXPERIENCIAS

Esta herramienta debería ser capaz de funcionar como mecanismo de comunicación e intercambio de conocimientos, habilidades, necesidades y recursos que las diferentes empresas y agentes económicos del tejido productivo quieren abrir a su ecosistema local. Diseñado a modo de plataforma para reunir oferta y demanda de innovaciones (*matchmaking*), y con un alto componente de gestión activa por parte de la entidad pública intermediaria, este mecanismo puede servir para poner conectar la oferta y demanda de procesos de innovación abierta buscados por el ecosistema de agentes empresariales locales.

4.4. PROPUESTAS PARA UN PLAN DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Propuestas genéricas para un **PLAN DE INNOVACIÓN: EMPRESA**

Las actuaciones contempladas en un Plan de Innovación Empresarial deben ir orientadas a los siguientes objetivos:

- Utilizar la innovación como un importante factor estratégico, apoyando la consecución de los objetivos fijados en el plan estratégico.
- Desarrollar las facultades creativas existentes en las personas de una organización poniendo dicha creatividad al servicio de la identificación de nuevas oportunidades de innovación.
- Sistematizar la detección de oportunidades y amenazas del entorno (vigilancia tecnológica, benchmarking: conocer, analizar y valorar periódicamente experiencias inspiradoras y de referencia nacional e internacional).
- Identificar las empresas líderes y agentes de innovación del territorio.
- Desarrollar sistemáticas conjuntas público-privados para el diseño, la planificación y control de la ejecución de proyectos de innovación.
- Establecer una sistemática conjunta público-privada de protección de resultados que garantice la obtención de la mayor cantidad posible de beneficios como resultado de las actividades de innovación.
- Sistematizar la comunicación de los proyectos y resultados a la sociedad/territorio por parte de los agentes de innovación (en especial por parte de la administración pública local como agente catalizador de *open innovation*).
- Fomentar que los agentes económicos del municipio se involucren en el desarrollo económico del territorio, asumiendo por tanto su parte de responsabilidad y que la innovación abierta sea un elemento creador de riqueza y calidad.

5. CIUDADANÍA. Hacia nuevas fórmulas colaborativas de la sociedad innovadora

La tecnología, el liderazgo y el cambio organizativo constituyen fuerzas tractoras para mejorar la transparencia, la eficacia o la calidad de los servicios que las administraciones públicas prestan a la ciudadanía.

En el núcleo del concepto de innovación abierta aplicado al sector público se encuentra la activa implicación de la ciudadanía en las actividades municipales. Esta implicación se suele designar a menudo como **co-creación** o **co-producción**.

Potenciar la comunicación con la ciudadanía es uno de los pilares básicos de la acción municipal. El municipio pone a disposición de las vecinas y vecinos de la ciudad diversos canales para que la faciliten, que van desde la instancia a las redes sociales.

Aumentan los canales de comunicación, y con ellos, la implicación de nuevos segmentos de nuestra sociedad. Nos encontramos con la “ciudadanía digital”, oriunda de los canales más modernos (redes sociales) que incorpora la utilización de todo tipo de *gadgets* (teléfonos, *tablets*, etc...) a su vida cotidiana. El resto de la sociedad, llamémosle “analógica”, se incorpora progresivamente a estos canales que la tecnología ha creado.

Estos canales son la manifestación más generalizada de dinámicas más profundas que tienen que ver con las expectativas de la ciudadanía hacia mayor transparencia y hacia nuevas formas de participación ciudadana más allá de las fórmulas representativas. La implicación de la ciudadanía en el diseño, la formulación o la gestión de políticas públicas sectoriales ha gozado en los últimos años de la generalización de herramientas tipo consejos consultivos, consejos asesores, procesos participativos vinculados a determinados proyectos, etc. En general, estas formas participativas han cumplido la función de mejorar la información de partida a la hora de tomar decisiones públicas al implicar a los afectados directos, a los interesados en las decisiones, a organizaciones representativas, etc. En este mismo sentido, se ha favorecido una cultura institucional de escucha y de incorporación de nuevos agentes en la toma de decisiones públicas. Con todas sus contradicciones, han cumplido una función en una fase previa a la emergencia de los nuevos medios digitales.

Estos medios han incorporado en la sociedad nuevas prácticas, nuevas formas de hacer, de acceder a la información, etc., pero también nuevas expectativas y nuevas formas de interpretar esa información. Esto ha influido también en renovadas demandas no sólo de transparencia pública (portales de datos abiertos, canales de comunicación por redes sociales, portales de transparencia, etc.) sino de intervenir de manera más directa en el desarrollo de la ciudad y en sus políticas públicas.

En este escenario, surgen algunos conceptos que entendemos relevantes a la hora de manejar esta realidad:

- Redes sociales y comunicación distribuida.
- *Living labs* como espacios de co-creación.
- Innovación social.
- Co-creación.
- Ciudad como plataforma.

La presencia en las **redes sociales** implica, para empezar, la asunción de nuevos compromisos con la ciudadanía y, por tanto, innovar en la cultura comunicativa.

Abrir una página en Facebook, crear un perfil en Twitter, por citar solo las redes más populares, implica responsabilidad para su mantenimiento y alimentación. Antes de crear nuestro usuario, nuestra página, debemos valorar el compromiso que conlleva, puesto que prácticamente es permanente.

Las redes sociales son unas herramientas con grandes potencialidades. Permiten que mostremos en el mundo 2.0 quién somos, qué hacemos, qué publicitamos, aspectos propios de la comunicación unidireccional, comunicación 1.0. El reto está en transformar la dirección única en una realidad bidireccional. Crear comunidad motivando la interacción de las personas que siguen la página o nuestro perfil.

Una página institucional que no permite comentarios, que no interactúa con sus ciudadanos, destila poco o ningún material reutilizable posteriormente en la acción del ayuntamiento. El debate, el intercambio de ideas, no es fácil. Pero nos permite ganar enteros como espacio de referencia en la red. Un espacio respetado, de referencia, abierto a toda la ciudadanía.

Cada red social tiene sus especificidades. Facebook permite una interacción más cómoda con la ciudadanía. Twitter, por sus características, es una red social óptima para que la ciudadanía exponga pequeñas (o grandes) disfunciones en la vía pública, mobiliario urbano, etc. A menudo se acompaña el tuit con fotografías que permiten a los servicios técnicos actuar con presteza para resolver en poco tiempo la incidencia. La resolución de este tipo de disfunciones que llegan a conocimiento municipal por medio de estos canales es sintomática, y los ayuntamientos no deben quedarse atrás: hay que avanzar de forma acorde a la sociedad.

Las redes sociales transforman nuestra sociedad, en mayor o menor grado, en función de cada nicho social, sus orígenes y necesidades de comunicación. Nuestras organizaciones, nuestros ayuntamientos, son reflejo de la sociedad que atienden. Además de los aspectos globales, existen otros específicos como su propia organización el ordenamiento jurídico que los sostiene, el personal que los atiende, etc. que condicionan su transformación y adaptación al mundo 2.0. No empezamos de cero. Directrices europeas, españolas y de rango autonómico conducen nuestras administraciones a una realidad electrónica que permite una máxima comunicación y accesibilidad a la ciudadanía en cualquier momento y circunstancia.

En el ámbito local coexiste la aplicación de las nuevas tecnologías con la formación del personal municipal para atender las necesidades de la ciudadanía. Los tiempos cambian, y las personas que preguntan alguna cosa a través de las redes quieren la respuesta lo antes posible. Es de destacar que las redes sociales tienen su idiosincrasia y aspectos legales que las sostienen. No es lo mismo un tuit que un oficio del secretario del Ayuntamiento, pero es fundamental responder todas las preguntas que nos hacen en las redes, aceptando las normas del juego. Conseguir la agilidad necesaria para responder con rapidez conlleva formar a las personas que conforman la organización: poco a poco, la organización también debe transformarse y adaptarse a los nuevos tiempos.

Por su parte, el movimiento de los **living labs**, que se ha extendido por multitud de ciudades con perfiles diferentes refleja una realidad emergente en el panorama de la relación entre la creación de actividad económica, la innovación y la ciudadanía: la necesidad de disponer de espacios y metodologías de co-creación para sumar a la ciudadanía (individuos, organizaciones sociales,...) en la extensión de la innovación.

Living labs

“Los living lab son entornos de experimentación y validación caracterizados por la participación temprana de personas usuarias, que trabajan conjuntamente con los/las desarrolladores y otros/as stakeholders, y que concluye en ciclos rápidos de innovaciones”

Marco metodológico para implementación y evaluación de Living Labs (García-Plaza, 2009)

Vinculados a conceptos como la cuádruple hélice o la innovación de usuario, los *living labs* representan, más allá de su plasmación como espacios materiales concretos, la extensión de nuevas prácticas de relación entre el tejido económico local, las capacidades endógenas (en forma de creatividad, habilidades, individuos, recursos locales, etc.) y la ciudadanía como usuaria, experimentadora y experta de las necesidades que pretenden cubrir los productos y servicios innovadores conceptualizados y generados en el propio territorio.

Desde esta concepción de la innovación, el usuario es entendido como "prosumidor", es decir, como el individuo capaz de controlar los bienes y servicios que consume, involucrándose en su testeo, diseño, fabricación y adaptación. En este sentido, la idea general de esta dinámica implica la necesidad de disponer de comunidades activas en el entorno local como ecosistemas de innovación abierta y colaborativa orientada a los usuarios, en un entorno de vida real, donde los usuarios co-crean, experimentan y prueban nuevas ideas, productos y servicios, a través de soluciones centradas en ellos.

De acuerdo con la Red Europea de Living Labs, ENoLL, el Living Lab es un laboratorio de la vida real en un entorno de experimentación, donde los usuarios y los productores co-crean innovaciones. Los *living labs* se han caracterizado por la Comisión Europea como las asociaciones (*partnerships*) Públicas - Privadas - Personas (PPPP) para la Innovación Abierta, dirigida a los usuarios. El *living lab* cuenta con cuatro actividades principales:

- Co-Creación: Co-diseño realizado por los usuarios y los productores.
- Exploración: Descubriendo nuevos usos, comportamientos y oportunidades de mercado.
- Experimentación: Implementación de los escenarios en vivo y reales dentro de las comunidades de usuarios.
- Evaluación: Evaluación de conceptos, productos y servicios de acuerdo con criterios socio-ergonómicos, socio-cognitivos y socio-económicos.

Asimismo, el concepto de *living lab* ofrece cuatro escenarios de interacción con el usuario:

- Un espacio abierto de observación de lo que los usuarios hacen y necesitan.
- De actuación en su entorno y ver cómo reaccionan bajo ciertos cambios.
- Posibilidad de desplegar nuevos productos y servicios a su alrededor, para verificar su aceptación.
- Un entorno de simulación de situaciones específicas en las cuales, la interacción directa no es viable o muy reducida.

Muy vinculado a lo anterior, nos encontramos con el concepto de **co-creación** como paraguas de este tipo de dinámicas (junto a términos conexos como la innovación liderada por el usuario, diseño colaborativo, co-diseño, *crowdsourcing*, etc.). En efecto, en términos de cómo involucrar a la ciudadanía en una estrategia de promoción de la innovación urbana, la co-creación junto a la ciudadanía no sólo de productos y servicios industriales (como en el caso anterior) sino de políticas y servicios públicos (como veníamos en el apartado relativo a la organización) surge como vía para contar con una ciudadanía activa capaz de involucrarse.

Co-creación

El diseño *“requiere de nuevas herramientas, métodos y un nuevo lenguaje de diseño. El diseñador debe aceptar la participación de nuevos socios en el proceso de diseño y adoptar una nueva actitud sobre la creatividad inherente de la gente común.”*

Sanders, E. (2006); “Design serving people, New languages for co-creation”; Cumulus Working Papers; Publication Series G; University of Art and Design Helsinki; Copenhagen.

La ciudadanía forma parte del ecosistema de innovación en la medida en que este se entiende como un escenario abierto que traspasa las paredes de las administraciones y de las empresas. Así, involucrar a la ciudadanía permite identificar y descubrir problemas y necesidades emergentes o latentes en la sociedad, pero también les ofrece un papel como ideadores, en la medida en que pueden participar de la conceptualización de nuevas soluciones al ser, en muchos casos, los expertos en los problemas que quiere atender la institución o la empresa con sus nuevas innovaciones. También pueden tener un papel como diseñadores y desarrolladores de soluciones, así como de facilitadores de la adopción de estas nuevas soluciones.

El concepto de **innovación social** ha adquirido importancia en los últimos años tanto en la literatura académica como, sobre todo, en el ámbito de la gestión pública y la actividad de las organizaciones sociales como un mecanismo a través del cual afrontar

algunos de los grandes retos de nuestras sociedades. La crisis económica ha servido, en buena medida, para poner esta cuestión en la agenda contemporánea. De manera rápida, podemos empezar por plantear que este concepto busca establecer un nuevo equilibrio entre las instituciones públicas, el mercado y la sociedad civil para poder atender a los retos sociales. La búsqueda de soluciones disruptivas para los problemas sociales, la necesidad de atender con paradigmas nuevos los problemas sociales que no terminan de resolverse (el desempleo, por ejemplo) o para atender problemáticas complejas y de calado (por ejemplo, el envejecimiento de la sociedad) están detrás de este “redescubrimiento” de la innovación social. Implica, por tanto, trabajar con nuevas miradas pero también con una buena dosis de multi-disciplinariedad, flexibilidad y, en especial, de atención desde lo local a estas cuestiones.

Innovación social

“La Innovación Social consiste en encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales, que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público... o en producir los cambios de comportamiento necesarios para resolver los grandes retos de la sociedad... capacitando a la ciudadanía y generando nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración. Son, por tanto, al mismo tiempo innovadoras en sí mismas y útiles para capacitar a la sociedad a innovar...”

INNOVATION UNION (European Commission 2010/10/6)

5.1. CAMBIO CULTURAL

Un tema muy concreto y a la vez extraordinariamente transversal y común a todos los niveles de administración pública es la necesidad de apertura de los servicios públicos. El esquema general es que desde el ámbito público se diseña, implementa y ofrecen los servicios públicos y la ciudadanía los recibe.

El acceso de los ciudadanos a los servicios públicos confirma un carácter poliédrico de la administración. El desarrollo de los medios electrónicos, por ejemplo, no comporta solo un cambio tecnológico sino que a la vez se trata de un cambio cultural, organizativo y también jurídico. Los conceptos que hemos destacado en el capítulo anterior implican importantes modificaciones de la posición desde la que actúa la administración al desarrollar sus servicios, y también una modificación de los roles y las posiciones de los actores con los que la administración se relaciona para desplegar sus actuaciones. El cambio es, por tanto, ante todo cultural. Ello implica, por otra parte, que el cambio es, aunque profundo, gradual en su desarrollo.

Por tanto, bajo los nuevos parámetros que apuntamos como síntomas de este cambio cultural, la implicación de la ciudadanía no es meramente la de ser receptora de los servicios públicos, sino que se requiere su integración en el proceso de diseño de los mismos. Pero, ¿cómo se podría conseguir esa implicación? Algunas propuestas son las siguientes:

- Apertura controlada de los sistemas de información públicos: esto permitiría ir más allá de los datos abiertos, haciendo que la administración se centre en tener unos buenos sistemas de información y comunicación.

- Una buena gestión del cambio interno de la propia administración.
- Co-diseñar, desde el inicio, los servicios públicos o la mejora de estos a partir del debate y contraste con la ciudadanía.
- Acciones formativas.
- Generar un ambiente de confianza y de pensamiento crítico haciendo público todo aquello que acontece en la organización.
- Favorecer procesos de participación en los que la administración facilite la implicación de la ciudadanía en la toma de decisiones, buscando soluciones entre todos los agentes que se correspondan con las necesidades reales que se deben atender.
- La administración debe poner medios para conseguir una ciudadanía activa que se sienta parte del desarrollo de su ciudad, que se identifique con su territorio y que sea actor en la mejora de la calidad de vida del territorio.
- Promover que la ciudadanía no sea una simple observadora de los acontecimientos y decisiones, permitiendo que se convierta en protagonista activa de lo que ocurre en la ciudad.
- Fomentar la reflexión activa y la solidaridad.

La sociedad digital ha contribuido fuertemente al cambio cultural en torno a las expectativas de la ciudadanía respecto a la apertura de la política y la gestión públicas. El avance de las formas de comunicación e información instantáneas, abiertas y de libre acceso (Wikipedia es un buen ejemplo, pero también la inmediatez que aportan desde las herramientas de comercio electrónico hasta las herramientas de auto-organización online) impulsa unas y renovadas expectativas sobre la transparencia y la participación en la actividad de las administraciones públicas.

Smart Olid, Laboratorio Urbano de Innovación de Valladolid

La implementación de soluciones tecnológicamente innovadoras en la vía pública puede plantear dificultades teniendo en cuenta el impacto en mobiliario urbano, impacto sobre la movilidad, etc, si no se cuenta en su diseño con el ciudadano. Para favorecer la puesta en marcha de proyectos pilotos sobre la vía pública, con una visión integral, se definió el concepto de Urban Lab: espacio de la ciudad orientado a realizar pruebas de concepto y técnicas de soluciones urbanas. Hacer de Valladolid un laboratorio ciudadano (smartolid), promoviendo la innovación dirigida por usuario es uno de los objetivos de la Agencia de Innovación y Desarrollo Económico de Valladolid, orientado a fomentar la cultura de la innovación entre los ciudadanos de Valladolid y su tejido económico, promoviendo a su vez una actitud proactiva y participativa de los mismos en los procesos de innovación colaborativa que se pongan en marcha.

Más info: BANCO DE EXPERIENCIAS

Ello ha dado lugar a dinámicas alrededor de la idea de co-creación de políticas y servicios públicos. La ciudadanía no sólo espera poder participar de decisiones, contribuir a procesos de diagnóstico, evaluación o definición de planes de acción, etc. La ciudadanía cada vez más percibe que la misma inmediatez y capacidad de implicarse en diferentes órdenes de la vida debe tener también un reflejo en la vida pública.

Esto implica una necesidad para las administraciones públicas de dotarse de mecanismos de creación colaborativa, de innovación abierta y de incorporación de la inteligencia colectiva en el diseño y gestión de los servicios públicos. Así, la co-creación se diferencia de las fórmulas tradicionales de participación en que considera a la ciudadanía como actores proactivos, y no únicamente como consumidores/beneficiarios de servicios.

DHINNOVA, Dos Hermanas

La marca "DHinnova" se ha consolidado en la localidad como una herramienta para el fomento de la participación ciudadana, la consolidación del tejido empresarial y una administración proclive a la apuesta por los nuevos enfoques hacia los retos y problemas como vías para salir de la crisis y poder competir en una economía globalizada. Sin embargo, el objetivo es no sólo cubrir las necesidades básicas si no consolidar la ciudad de Dos Hermanas como una ciudad innovadora. Para ello, el Ayuntamiento de Dos Hermanas ha elaborado el proyecto DHINNOVA: un proyecto continuo de divulgación y fomento de la innovación y el talento innovador mediante un programa anual de actividades a realizar en el marco del Sistema de Innovación Local del Ayuntamiento con continua inclusión de novedades en las actividades realizadas cada año.

Más info: BANCO DE EXPERIENCIAS

Esta dinámica se ha concretado a veces a través de procesos de ideación colectiva (concursos de ideas como Reinventar París lanzado por el ayuntamiento en 2015 es sólo un ejemplo) pero también mediante mecanismos o plataformas más estables. Herramientas de captación de ideas para la mejora urbana (MiMedellín, Better Reykjavik) o de discusión participativa (Decidim Barcelona) son ejemplos de esta intersección entre el cambio cultural de la sociedad conectada, las herramientas digitales y la acción pública. Llegando aún más lejos, dinámicas como los living labs (Citilab en Cornellá, entre mucho otros, por ejemplo) o los laboratorios públicos (Laboratorio para la Ciudad de Mexico, Medialab-Prado, New Urban Mechanics, Open Urban Lab de Zaragoza,...) se incardinan en estas nuevas formas de co-creación junto a la ciudadanía de nuevos servicios públicos innovadores, nuevas soluciones creativas para servicios tradicionales, etc. entendidos como unidades de I+D+i públicas, estas soluciones permiten abrir la innovación pública fuera de las paredes de las propias instituciones, creando incluso físicamente nuevas soluciones.

5.2. HERRAMIENTAS

El desarrollo de la administración electrónica es un proceso que consideramos ha de ser impulsado a través de diferentes elementos:

- Las TIC han posibilitado los grandes cambios que nuestra sociedad vive hoy. Estos son enormemente transformadores. Internet, las redes sociales nos han iniciado en la era de la inteligencia en red y en el traspaso de la información.
- La Administración, como no puede ser de otro modo, tiene que afrontar los cambios para poder seguir siendo una herramienta útil para la sociedad en la solución de los problemas de hoy y por la generación de riqueza social.
- Participación de la ciudadanía en la generación de los servicios que se le dan.

- La participación de la sociedad (ciudadanía) es requisito indispensable en la creación de servicios del siglo XXI. Los trabajadores públicos y la ciudadanía (también empresas y entidades, etc.) han de trabajar conjuntamente en los procesos de Co-creación de Servicios.
- La participación de la ciudadanía no será efectiva si todos sus actores no adaptan una actitud realmente comunicativa.
- La participación no es el fin que se busca, sino un medio para el desarrollo social y humano.
- Creación de un órgano de participación de la ciudadanía.
- Plan de comunicación. Se deben tener sistematizadas las vías de comunicación de tal manera que la ciudadanía tenga información clara sobre lo que ocurre en su entorno. Es preciso tener en cuenta los medios y canales de comunicación en función de los colectivos a los que va dirigida la información.
- Ley de Transparencia. De manera complementaria al plan de comunicación y desde un punto de vista más global, es preciso dar cuenta de manera pormenorizada de todo lo que concierne a la organización. Esto promueve un ambiente de confianza y cercanía y ayuda a generar un espíritu crítico.
- Manual de participación. Es preciso contar con una metodología que asegure, facilite y promueva no sólo en la definición de los proyectos estratégicos de ciudad, sino también su seguimiento y evaluación. Las TIC pueden ayudar en este proceso pero es preciso tener en cuenta a las personas alejadas de esos medios.
- Agenda Local, Plan de Legislatura, PGOU... Contar con un manual de participación facilita abordar los planes estratégicos de ciudad. Los foros, asambleas, comisiones y demás deben servir para reflexionar, debatir y definir los grandes objetivos y retos del territorio. Además de la ciudadanía en general hay que asegurar la participación de agentes sociales, asociaciones, entidades y personas de referencia en estos procesos complejos. Esto ayudará a encontrar sinergias a la hora de abordar los proyectos.
- Planes de gestión anual y presupuestos participativos. Concretar y priorizar las acciones recogidas en los planes estratégicos debería ser un trabajo de todos/as para la elaboración de los planes de gestión anual. Una buena herramienta puede ser la elaboración de los presupuestos anuales de manera participativa. Estos procesos requieren formación, compromiso y espíritu crítico por parte de las personas que participen. Se trata de tomar decisiones que ayuden a conseguir los objetivos estratégicos y se definan las acciones prioritarias desde un punto de vista objetivo y en clave de beneficio global.

- Ciudadanía activa. La organización debe facilitar herramientas para que la ciudadanía se implique y colabore con la organización en mejorar la calidad de vida del conjunto. Una forma fácil de empezar es un buen gestor de AQS (alertas, quejas y sugerencias) que facilite la comunicación entre la ciudadanía y la organización (redes sociales, aplicaciones móviles para enviar alertas geolocalizadas, teléfono concreto para alertas, buzón de voz, buzones físicos en servicios públicos...).

Administración Oberta en Vilanova del Camí

En el marco de la Ley de acceso electrónico a los Servicios Públicos, se reconoce el derecho de los ciudadanos a relacionarse con las Administraciones Públicas por medios electrónicos y regula los aspectos básicos de la utilización de las tecnologías de la información en la actividad administrativa, en las relaciones entre las Administraciones Públicas, así como en las relaciones de los ciudadanos con las mismas con la finalidad de garantizar sus derechos, un tratamiento común ante ellas y la validez y eficacia de la actividad administrativa en condiciones de seguridad jurídica. Para el desarrollo de la administración electrónica el Ayuntamiento de Vilanova del Camí, se adhirió a los servicios de la “Administració Oberta de Catalunya” (AOC); y aprobó la Ordenanza reguladora de la Administración electrónica, pendiente de modificación.

Más info: BANCO DE EXPERIENCIAS

5.3. CANALES DE COMUNICACIÓN

La Administración gestiona los asuntos públicos aprovechando el conocimiento y la capacidad de todos los actores: ciudadanía, empresas y entidades. Esto lo hace, básicamente, mostrando su acción con absoluta transparencia, rindiendo cuentas y haciendo participar a la ciudadanía más allá de los procesos electorales vigentes.

Administración electrónica en La Solana

Para lograr la implantación de la Administración electrónica en el Ayuntamiento de La Solana se siguió el siguiente plan de acción: Estudio técnico de necesidades; diseño y establecimiento de la nueva web municipal; implantación de nuevas vías de comunicación del ciudadano con la Administración (sms, web, etc.); implementación de la red de fibra óptica de interconexión de centros municipales; progresiva implantación de la e-administración en los servicios municipales; plan de formación de los trabajadores públicos; plan de difusión al ciudadano.

Más info: BANCO DE EXPERIENCIAS

Una administración que pretende ser abierta y que se plantea contar con una ciudadanía activa debe contar con diversos canales para garantizar la comunicación y la colaboración entre las partes:

- Las TIC evolucionan hacia formas más colaborativas y de red que favorecen y facilitan la relación entre organización y ciudadanía. Por un lado, podemos tener acceso a gran cantidad de información, de forma fácil y en cualquier momento y, de la otra, disponemos de unos entornos que facilitan la interacción entre la comunidad y sus gobernantes. Las personas se pueden implicar más en la planificación, organización y control de los recursos de la comunidad. En este cambio de paradigma, las TIC ofrecen un nuevo marco de relación donde difundir y debatir ideas. Ciudadanía, entidades, partidos

políticos, trabajadores públicos y cargos electos participan e interactúan en la definición, creación y evaluación de las políticas de gobierno.

- Aplicaciones móviles, teléfonos gratuitos y buzones de voz para dejar avisos, gestión de AQS, portal web atractivo, redes sociales,...
- Foros para reflexionar y debatir sobre asuntos de interés.
- Consejos de barrio/distrito. Se detectan las necesidades de manera concreta, generando una idea de cercanía de la administración consiguiendo grandes porcentajes de participación.
- Asambleas informativas abiertas para dar cuenta de asuntos de interés: presupuesto municipal, plan de gestión anual, problemáticas concretas.
- Concursos de ideas y competiciones online
- Hackathons y otros eventos de co-creación de innovaciones e ideas ciudadanas
- Plataformas colaborativas de identificación de problemas y soluciones y crowdsourcing
- Seminarios de diseño participativo

5.4. PROPUESTAS PARA UN PLAN DE INNOVACIÓN CIUDADANO

Propuestas genéricas para un PLAN DE INNOVACIÓN: CIUDADANÍA

Las actuaciones contempladas en un Plan de Innovación Ciudadano deben contemplar los siguientes aspectos:

- Tener siempre presente que el resultado debe redundar en una mejora de la calidad de vida de la propia ciudadanía. Por ello, deber ser consensuado y debatido con los/as ciudadanos/as y con los agentes sociales, entidades y "elementos vivos" de la comunidad en aras de alinear la estrategia innovadora con la mejora de la calidad de vida de la comunidad.
- Diagnosticar las necesidades e intereses de la población y detectar los retos de ciudad, analizando la realidad del territorio y las posibilidades de la organización.
- Sistematizar la comunicación y publicación de todo lo que acontece dentro de la organización.
- Dotarse de un manual de participación que facilite y asegure la participación no sólo en la planificación estratégica de la ciudad sino en su seguimiento y evaluación.

6. PROPUESTA DE INDICADORES

Siguiendo la estructura general del documento, a continuación se muestra una serie de cuestiones concretas relacionadas con la innovación a nivel de la organización (entidad municipal), del vínculo administración local-empresa (promoción económica), y de la ciudadanía.

Tal y como se expresa en el enunciado, tales cuestiones se presentan como una primera propuesta de indicadores que permita a la administración local realizar un ejercicio de autodiagnóstico en cuanto a la implantación de la innovación a nivel sistémico en el municipio.

Asimismo, se presentan otros apartados transversales relacionados con la tecnología, la movilidad, la energía, el medio ambiente y la sostenibilidad.

6.3. ENTIDAD MUNICIPAL

- Plan de innovación: herramienta de planificación específica en innovación.
- Sistema de innovación: metodologías, dinámicas, o cualquier tipo de sistema que incorpore la variable innovación en la gestión municipal.
- Seguimiento: sistema de evaluación, cuadro de mando con indicadores, etc.
- Compra Pública Innovadora: incorporación de este tipo de criterios en los procedimientos de licitación pública.
- Otras líneas de fomento de la innovación en la contratación.
- Proyectos europeos/internacionales: número de proyectos de innovación a nivel europeo/internacional relacionados con la innovación en los que participa el Ayuntamiento.
- Redes de trabajo: número de redes, asociaciones, plataformas, etc. con un componente de innovación en las que participa el Ayuntamiento.
- Penetración de internet: grado acceso internet de la ciudadanía.
- Sistemas de interoperabilidad con otras administraciones.
- Laboratorios de innovación: promovidos y/o participados por el Ayuntamiento.
- Colaboración con el sistema de innovación: contratos, convenios, etc. con universidades, centros tecnológicos, unidades de I+D.
- Comunicación y difusión: organización de jornadas, congresos, encuentros nacionales e internacionales, etc.
- Archivos digitalizados.
- Observatorios: órgano u herramienta para el seguimiento y análisis de parámetros económicos, ambientales, de movilidad, etc.
- Formación interna en innovación.

6.4. PROMOCIÓN ECONÓMICA

- Plan de Innovación: herramienta de planificación específica de innovación aplicada al desarrollo económico.
- Espacios de iniciativas empresariales: oficina de atención al emprendedor, vivero de empresas, etc.
- Líneas de financiación para emprendizaje, desarrollo empresarial, etc.(propias o colaborativas).
- Líneas de colaboración con el ecosistema local de innovación: dinámicas de trabajo, encuentros, etc.
- Programas específicos para el fomento de la innovación empresarial.
- Apoyo específico a start ups de base tecnológica.
- Premios, concursos, reconocimientos a la innovación.
- Open data para emprendizaje y empresa
- Fibra en los polígonos (porcentaje respecto al total).

6.5. CIUDADANÍA

- Canales de *open innovation* (*on line* o presenciales).
- Proyectos de innovación social.
- Dinámicas de co-creación: talleres de co-diseño de servicios públicos, presupuestos participativos, etc.

6.6. MOVILIDAD

- Plan de movilidad con componente innovador.
- Tecnología, cámaras, sensores, app, etc. aplicado a:
 - Aparcamientos.
 - Detección de infracciones.
 - Gestión inteligente del tráfico.
- Iniciativas de *car sharing*.
- Iniciativas relacionadas con la movilidad sostenible: fomento de la bicicleta, vehículos eléctricos, etc.

6.7. ENERGÍA, MEDIO AMBIENTE Y SOSTENIBILIDAD

- Plan de Innovación: herramienta de planificación específica de innovación aplicada a la energía, el medio ambiente y/o la sostenibilidad.

- Compromiso para combatir el cambio climático: adhesión al Pacto de Alcaldes.
- Vehículos eléctricos municipales (% respecto al total).
- Programa calidad del aire
- Fomento e implantación de energías renovables.
- Recogida neumática de residuos.
- Innovación en el tratamiento de residuos (contenedores, sistemas, procesos, etc.)
- Telegestión de centros públicos.
- Alumbrado público: aplicación de nuevas tecnologías como leds.
- Edificios de consumo cero.
- Riego eficientes de parques y jardines.
- Aprovechamiento de aguas no potables (riego, otros usos, etc.).
- Otras medidas/planes innovadores para la eficiencia y el ahorro energético.

6.8. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

- Plan de Innovación: herramienta de planificación específica de innovación tecnológica.
- Web municipal y redes sociales
- Expediente electrónico (% de implantación).
- Sede/administración electrónica (% de implantación)
- Firma electrónica.
- Herramienta de *open government*.
- Sistema de vigilancia tecnológica (en cualquier ámbito).
- WIFI en el municipio (% de implementación).
- App ciudadana desarrollada/impulsada por el Ayuntamiento (número).

7. BANCO DE EXPERIENCIAS

Fruto del trabajo conjunto de los ayuntamientos participantes en el Grupo 3 de la Red Innpulso, se recopiló una serie de proyectos de innovación que, a modo de ejemplo, muestran actuaciones reales que los propios municipios han llevado a cabo en los ámbitos de Organización, Empresa y Ciudadanía, esto es, los tres pilares básicos que estructuran el presente documento.

Precisamente esa es la clasificación que se ha utilizado para mostrar estos ejemplos prácticos en este apartado, apareciendo casos reales de los ayuntamientos de y Ermua, Abanto-Zierbena, Avilés, Cerdanyola del Vallés, Dos Hermanas, Ermua, Etxebarri, Gijón, La Solana, Terrasa, Valladolid y Vilanova del Camí.

- En cuanto a **Organización**, aparecen 11 proyectos en total, los cuales tocan los siguientes temas: estrategia (1), contratación (1), información (1), e-administración (3), gestión (1), open data (1) y energía (1).
- En cuanto a **Empresa**, se muestran 15 proyectos diferentes, tocando temas como: industria (2), emprendizaje (3), financiación (3), posicionamiento (3), vivero de empresas (1), energía (1), agencia de innovación (2).
- Por último, en cuanto a **Ciudadanía**, aparecen 11 proyectos diferentes, los cuales tocan los siguientes temas: wifi (1), participación (1), cultura de la innovación (2), fibra óptica (1), e-administración (3), espacio público (1), dinamización social (1), energía (1), vivero de empresas (1), movilidad (1).

ABANTO ZIERBANA	Imagina Abanto-Zierbana 2020	ORGANIZACIÓN
		Estrategia
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>Abanto-Zierbana es un pueblo con una fuerte identidad minera derivada de esta actividad, que se complementa con su realidad productiva vinculada a la industria, actualmente en plena transformación. El municipio integra tres barrios con identidad propia: Gallarta, Las Carreras y Sanfuentes. Imagina Abanto-Zierbana 2020 representa un referente de futuro fruto de un trabajo participativo desarrollado en 2012 y que ofrece aspiraciones y líneas de actuación a largo plazo, exponiendo proyectos concretos en diferentes ámbitos.</p>		
VISIÓN	<p>Abanto-Zierbana aspira a convertirse en un municipio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cómodo para vivir: valor residencial. • Con una cierta centralidad respecto a los municipios de su entorno minero, basada en su ubicación, en los activos naturales y culturales y en sus equipamientos. • Con vocación económica desde su pasado minero y su presente industrial. • Que articule procesos participativos para identificar y seleccionar actuaciones y definir las en un plan de acción. 	
OBJETIVOS	<p>Desde el Ayuntamiento se ha configurado una Agenda de Innovación desde la que se definirá un plan de acción que favorezca:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El rigor y la profesionalidad en la gestión. • La eficiencia y la orientación a resultados en la acción. • La cercanía a las necesidades de la ciudadanía y la accesibilidad a los servicios. • La cooperación con los agentes sociales en torno a una visión compartida. 	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>En torno a diferentes retos estratégicos para el municipio de Abanto-Zierbana se ha desarrollado una batería de líneas de actuación a poner en marcha durante los próximos años:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implantar la marca Abanto-Zierbana. • Establecer los mecanismos precisos para conseguir “acciones únicas” para todo el municipio. • Diseñar un programa para promover la identidad municipal en la población infantil. • Plan de legislatura definido por años y por áreas elaborado por un equipo político-técnico. • Plan de gestión anual y sistemática de seguimiento y evaluación. • Implantar un espacio que, además de coordinar la acción municipal, permita realizar el seguimiento de la gestión y la identificación de proyectos de mejora. • Sistemática para crear equipos mixtos inter áreas que trabajen proyectos específicos. • Intranet para eventos, información, actividades, compartir, generar, etc. • Plan de formación basado en un diagnóstico previo de necesidades. • Informar y formar a la ciudadanía a través de la página web (y otros medios). • Acercar a la ciudadanía a través del SAC. • Encuestas de satisfacción por servicio. • Cajeros de tramitación en diferentes lugares del municipio. • Asociado con lo anterior, acceso mediante tarjeta de barcos y formación. • Fomentar el tablón de anuncios digital. • Publicar memorias explicativas del presupuesto accesibles para la ciudadanía. • Implantar un programa de jornadas de puertas abiertas. • Desarrollar un plan de participación ciudadana. • Diseñar flujos de trabajo simplificando los trámites para las diferentes familias de procedimientos. 		
<p>Más info: Imagina Abanto-Zierbana 2020</p>		

AVILÉS	Instrucción para la incorporación de criterios sociales en los contratos públicos del Ayuntamiento de Avilés (ICSA)	ORGANIZACIÓN
		Contratación
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>Avilés es una ciudad muy castigada por el desempleo. La crisis económica sufrida por el país ha afectado en gran medida a la ciudad y ha castigado principalmente a los colectivos más desfavorecidos. Estos colectivos son: mujeres, personas con discapacidades, personas mayores de 45 años, parados de larga duración, inmigrantes, minorías étnicas, personas con bajos niveles de educación y/o sin cualificación; grupos que ya tenían dificultades para entrar en el mercado de trabajo con anterioridad a la crisis y ésta ha agravado su situación, aumentando la demanda de recursos sociales y crece el riesgo de exclusión social.</p> <p>En 2009 el Ayuntamiento de Avilés, en el marco del Acuerdo “Avilés Avanza 2008-2011”, en consonancia con las nuevas directrices de la Comisión Europea en materia de contratación pública, aprobó una Instrucción para la Incorporación de Cláusulas Sociales en la contratación Pública Municipal (ICSA) con el fin de reactivar el empleo.</p>		
MISIÓN	Desarrollar una normativa municipal que despeje las incertidumbres jurídicas en la aplicación de criterios sociales y utiliza la contratación pública como herramienta al servicio de las administraciones públicas para desarrollar políticas sociales.	
VISIÓN	Articular espacios de cooperación de todos los grupos de interés en torno a un objetivo común: avanzar en cohesión social y creación de oportunidades de futuro para toda la ciudadanía.	
OBJETIVOS	<p>La ICSA, como el resto de las políticas municipales, se rige por los valores propios del municipio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diálogo y concertación en las políticas públicas. • Conducta ética para la sostenibilidad y la cohesión social. • Innovación como respuesta a los problemas sociales del municipio. • Gobernanza. • Sostenibilidad, tanto medioambiental como social. • Trato humano, ya que el grupo de interés de las políticas públicas son los ciudadanos. 	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>El fin de este proyecto es la elaboración de una normativa de aplicación municipal para lograr una contratación pública eficaz y eficiente al servicio de la cohesión social. Para ello se realizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación progresiva de criterios sociales y medioambientales en los procedimientos de contratación pública municipal y la sensibilización del tejido empresarial en prácticas de Responsabilidad Social. • Acuerdo político en el territorio avilesino de incorporar Cláusulas Sociales en la contratación municipal. • Encomienda técnica de análisis y estudio. • Debate, formación y consenso técnico dentro de la organización municipal. • Protocolización del procedimiento para su aplicación. • Incorporación a los sistemas de información municipales. • Formulación de indicadores de evaluación y seguimiento. 		
<p>Más info: Memoria del Área de Bienestar Social Ayuntamiento de Avilés 2011-2014</p>		

AVILÉS	Gestión unificada de la información para la acción socio-laboral (GUIAS)	ORGANIZACIÓN
		<i>Información</i>
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>En el año 2000 se identificó una duplicidad entre las personas beneficiarias de los Planes Locales de Empleo y del Ingreso Mínimo de Inserción (IMI).</p> <p>Ante esta situación y con el objetivo de mejorar la calidad en los servicios de atención a las personas se plantea la necesidad de articular un Sistema de Información y Gestión de los Itinerarios que permita registrar y compartir la información acerca de las personas atendidas y de las intervenciones realizadas logrando, con una metodología común, una visión integral y un enfoque de trabajo transversal.</p> <p>En este contexto nace en el año 2002 el proyecto GUIAS – Gestión Unificada de la Información para la Acción Socio-laboral, sistema que permite gestionar los itinerarios individualizados de incorporación socio-laboral desde una visión integral que englobe a los distintos servicios municipales que abordan la atención a las personas.</p>		
MISIÓN	Mejorar la calidad de los servicios municipales de atención a las personas desarrollando procesos de intervención social de carácter integral y enfoque transversal, impulsando la complementariedad y coherencia de la atención a la ciudadanía.	
VISIÓN	A lo largo del ciclo vital de las personas y familias surgen diferentes dificultades y situaciones que se han de afrontar de manera singular. Ante la diversidad de casos, se han de construir diferentes itinerarios de incorporación social y ciudadana, teniendo en cuenta las necesidades particulares de cada persona, incluyendo una visión individual y colectiva, construyendo procesos personalizados en los que se impliquen los diferentes profesionales que intervienen.	
OBJETIVOS	Poner en marcha un sistema integrado de información que recoja las necesidades de las personas (demandas a lo largo de su ciclo vital), de los recursos (ayudas) y de los procesos de intervención (seguimiento de la persona, actividades diarias, coordinación, resultados...).	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>Para la consecución del proyecto se ejecutarán los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar un acuerdo político para poder habilitar una partida municipal. • Informar a los gerentes de los servicios implicados: inicialmente servicios sociales, formación empleo y promoción empresarial. • Lograr un acuerdo con la Administración Autónoma y Nacional para lograr el volcado de datos al SIUSS (Sistema de Información de Usuarios de Servicios Sociales, nacional y autonómico). • Formar al personal municipal implicado. Crear grupos de trabajo y una comisión de Seguimiento (Servicios Sociales; y Formación y Empleo) para analizar las dificultades en el manejo de la aplicación informática y coordinar la obtención de la información necesaria en los procesos de atención-intervención. • Establecer procedimientos que garanticen la protección de datos de las personas-ciudadanos/as con las que se interviene (tipo de información, sensibilidad de la misma, autorizaciones, permisos de acceso datos). 		
Más info: Memoria del Área de Bienestar Social del Ayuntamiento de Avilés 2011-2014		

AVILÉS	Administración electrónica	ORGANIZACIÓN
		<i>e-administración</i>
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>La Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos (LAECSP), reconoce el derecho de los ciudadanos a relacionarse con las Administraciones Públicas por medios electrónicos. En base a ello, se crean los canales necesarios para su cumplimiento.</p> <p>El Ayuntamiento de Avilés, ha adecuado sus sistemas de gestión con el objetivo de disponer de una administración electrónica eficaz, y mejorar su relación con el ciudadano mediante la apertura de canales que éste puede utilizar para comunicarse con la administración.</p>		
MISIÓN	Disponer en toda la organización del expediente electrónico completo y poner a disposición de ciudadanos y empresas diferentes canales de acceso a través de los cuales los usuarios puedan, de forma sencilla, acceder a la información y servicios de competencia municipal.	
OBJETIVOS	<p>Los objetivos para dar cumplimiento a los derechos y requerimientos exigidos por la LAECSP son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantación de la figura del Expediente electrónico en la totalidad de las estructuras administrativas del Ayuntamiento y evitar el uso del papel en la tramitación. • Disponer de Multicanalidad de accesos. • Adaptación del Front Office a la Administración Electrónica • Adaptación de la tecnología de Back Office a procedimientos simplificados y tramitados electrónicamente. • Interoperabilidad e intercambio seguro de datos entre Administraciones 	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>El Plan de acción se fundamenta en tres ejes: infraestructuras tecnológicas, modernización de la gestión interna y canales de acercamiento a los ciudadanos. Cada una de ellas se sustenta en varias acciones que se ilustran a continuación:</p> <p>Infraestructuras tecnológicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dotación Tecnológica del puesto de trabajo. • Dotación tecnológica de servidores de proceso • Una Red de Comunicaciones (WAN) ToIP <p>Modernización de la gestión interna.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Despliegue de una aplicación informática corporativa de gestión administrativa. • Adaptación de Procedimientos Administrativos. • Gestión del cambio cultural. • Implantación progresiva de módulos de administración electrónica. • Plan de Formación Continua <p>Canales de acercamiento a los ciudadanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio Presencial de Atención Ciudadana. • Servicio de atención telefónica personal. • Red de dispositivos ciudadanos. • Sede electrónica del Ayuntamiento de Avilés. 		
<p>Más info: Memoria del Área de Bienestar Social Ayuntamiento de Avilés 2011-2014</p>		

ERMUA	Administración electrónica	ORGANIZACIÓN
		<i>e-administración</i>
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>La administración electrónica tiene mucho recorrido por delante en el municipio de Ermua. Hasta el momento el proceso de digitalización estaba centrado en identificar los procedimientos usados, normalizarlos y comenzar a tramitarlos digitalmente, trasladando lo realizado en papel a ordenador.</p> <p>Sin embargo, así no se aprovechan las ventajas que ofrece la tecnología. Por ello, ahora el reto consiste en abordar una verdadera desburocratización de los mismos, eso sí, tratando de mantener las garantías de seguridad jurídica y legalidad pero no perdiendo de vista que el objetivo de la administración es satisfacer las necesidades de la ciudadanía y no satisfacer las necesidades de los/as empleados públicos. Por tanto, el reto será encontrar ese punto de equilibrio entre la flexibilidad y agilidad que necesitamos en la sociedad actual y las garantías de legalidad y seguridad jurídica que han de preservar las administraciones públicas.</p>		
MISIÓN	<p>Este proyecto busca que toda tramitación en el Ayuntamiento de Ermua sea digital y de esta forma, mejorar la eficiencia y eficacia de las actuaciones municipales e impulsar la accesibilidad de la organización. Este proyecto se basa en el desarrollo de los siguientes conceptos: digitalización, simplificación, reingeniería e interoperabilidad.</p>	
OBJETIVOS	<p>El objetivo general es abordar el proceso de cambio regulado por Ley 11/2007, de participación ciudadana y TICs en la Administración. Para ello se centrará en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar y digitalizar todos los procedimientos administrativos de manera que se consigan unas pautas de actuación comunes, que permitan agilizar la tramitación. • Aplicar reingeniería de procesos para eliminar trámites innecesarios y agilizar las tramitaciones. • Simplificar la documentación requerida a la ciudadanía en la tramitación. • Facilitar la realización de todos los trámites a través de la sede electrónica. 	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>Sistematizar y digitalizar todos los procedimientos administrativos de manera que se consigan unas pautas de actuación comunes, que permitan agilizar la tramitación: Identificar en cada área qué procedimientos están pendientes de normalizar, definir un equipo de trabajo en el que intervengan las áreas implicadas, identificar el flujo de trabajo y la hoja de información ciudadana e incorporar el procedimiento en la aplicación del gestor de expedientes, que permitirá su completa tramitación electrónica.</p> <p>Aplicar reingeniería de procesos para eliminar trámites innecesarios y agilizar las tramitaciones: Revisar los procedimientos normalizados desde el punto de vista de sencillez para la ciudadanía, incluyendo la declaración responsable y el control de la administración a posteriori.</p> <p>Simplificar la documentación requerida a la ciudadanía en la tramitación: Revisar la documentación requerida a la ciudadanía en cada uno de los procedimientos, desarrollar proyectos de interoperabilidad que permitan no tener que solicitar a la ciudadanía documentación que obra en otras administraciones e implantar el escaneado con firma digital que garantice su validez.</p> <p>Facilitar la realización de todos los trámites a través de la sede electrónica: Incorporar los procedimientos a su plena tramitación digital, incorporar nuevas formas de autenticación (juego de barcos) para que la ciudadanía pueda acceder de forma más sencilla a la tramitación electrónica, aumentar el catálogo de pagos que pueden realizarse a través de la pasarela de pagos de Gobierno Vasco e incorporar la factura electrónica.</p>		
Más info: Administración electrónica		

ETXEBARRI	Implantación del Servicio de Atención a la ciudadanía de manera multicanal	ORGANIZACIÓN
		<i>e-administración</i>
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>A raíz de la invitación por parte de la Asociación de Municipios Vascos (EUDEL) a participar en la Agenda de Innovación Local (AIL), se ha producido un cambio en la forma de entender la gestión municipal tanto a nivel técnico como político, poniendo el Ayuntamiento de Etxebarri al servicio de la Innovación.</p> <p>Además de ser un cambio en la metodología de trabajo y la relación político-técnica de la entidad, supone una nueva forma de entender la forma de trabajar, cuestionando los procesos y buscando la simplificación de procesos, la eficiencia y la optimización de recursos.</p> <p>Para ello se ha de lograr:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación de la ciudadanía en la vida municipal. • Equipamiento público (Educación, Sanidad, Cultura, Ocio...) • Actividad empresarial en sectores dinámicos y/o con capacidad de transformación. • Gestión basada en políticas y estrategias. • Accesibilidad y movilidad local. 		
VISIÓN	Establecer el municipio como centro residencial prestador de los servicios necesarios para consumo interno cuidando la identidad y sentido de pertenencia (alrededor de un elemento unificador/tractor/con capacidad de atracción) y manteniendo un componente industrial moderno.	
OBJETIVOS	<p>Mediante el servicio multicanal se quiere acercar la gestión municipal a la ciudadanía mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer, mediante una ventanilla única, la información, trámites y servicios del Ayuntamiento. • Prestar los servicios municipales con calidad y de forma multicanal. • Mejorar la organización interna y el seguimiento de los expedientes. 	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>El Servicio de Atención a la Ciudadanía (SAC) es el servicio del Ayuntamiento de referencia para la ciudadanía desde el que se le ofrecen, de forma integrada, la mayor parte de servicios municipales que no requieren de intervención técnica especializada (Información, tramitación y gestión) a través de los canales presencial, telefónico o telemático.</p> <p>Estas dependencias y sus servicios están concebidos y diseñados con una orientación y vocación clara de servicio para facilitar de una forma cómoda el acceso, la comunicación y la relación de la ciudadanía con la Administración.</p>		
Más info: SAC Etxebarri		

ETXEBARRI	Elaboración del organigrama funcional del Ayuntamiento	ORGANIZACIÓN
		Gestión
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>A raíz de la invitación por parte de la Asociación de Municipios Vascos (EUDEL) a participar en la Agenda de Innovación Local (AIL), se ha producido un cambio en la forma de entender la gestión municipal tanto a nivel técnico como político, poniendo el Ayuntamiento de Etxebarri al servicio de la Innovación.</p> <p>Además de ser un cambio en la metodología de trabajo y la relación político-técnica de la entidad, supone una nueva forma de entender la forma de trabajar, cuestionando los procesos y buscando la simplificación de procesos, la eficiencia y la optimización de recursos.</p> <p>Para ello se ha de lograr: participación de la ciudadanía en la vida municipal, equipamiento público (Educación, Sanidad, Cultura, Ocio...), actividad empresarial en sectores dinámicos y/o con capacidad de transformación, gestión basada en políticas y estrategias y la accesibilidad y movilidad local.</p>		
VISIÓN	Establecer el municipio como centro residencial prestador de los servicios necesarios para consumo interno cuidando la identidad y sentido de pertenencia (alrededor de un elemento unificador/tractor/con capacidad de atracción) y manteniendo un componente industrial moderno.	
OBJETIVOS	<p>Para poder optimizar el uso de los recursos, acercarse a la ciudadanía y compartir su gestión el Ayuntamiento de Etxebarri ha decidido mostrar su organigrama funcional. Para ello se deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir las funciones generales de cada área y los sistemas de interrelación. • Mejorar la coordinación entre personas y recursos. • Sistematizar la gestión municipal. • Organizar el trabajo entre personal informado, formado y motivado. 	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>Se ha conformado una comisión con un/a representante de cada área con el objeto de reflexionar y definir el organigrama, las funciones y los sistemas de relación entre las áreas.</p> <p>En estos momentos el organigrama funcional de la organización se encuentra definido y consensado con las áreas. Esto ha supuesto una mejora en la definición y delimitación de las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas, así como una mejor percepción de la organización por parte de los trabajadores de la misma.</p> <p>Como resultado de esta reflexión, además de definir el organigrama, se ha conformado una Comisión de Coordinación con objetivos claros y cuya función principal es la de realizar el seguimiento de la propia Agenda de Innovación Local.</p> <p>La reflexión y las decisiones que se adoptan en esas reuniones deben ser transmitidas al resto de compañeros/as de tal manera que la información sea compartida por todo el organigrama y todos/as se sientan partícipes del día a día de la vida municipal y de los objetivos marcados.</p> <p>Esta actividad se llevará a cabo durante 6 meses.</p>		
Más info: Organigrama funcional		

GIJÓN	Sistema de gestión unificada de contratación municipal	ORGANIZACIÓN
		Contratación
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>El contexto de crisis actual y los elevados índices de desempleo motivan que el Ayuntamiento de Gijón haya priorizado actuaciones que faciliten la promoción económica para que favorezcan el empleo y el autoempleo. Para ello, en enero de 2013, decide abordar una serie de actuaciones que dinamicen la utilización del comercio electrónico y de la administración electrónica, actuaciones que, con carácter general, se concretan en las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores se incorporan directamente e identifican qué servicios, suministros u obras están en condiciones de ofertar; • Realizar agrupaciones de proveedores en función de productos, plazos de entrega o cuantía de la compra; • Se generan sinergias y oportunidades de negocio para los proveedores. <p>Se establece un modelo de gestión global integrada que adopta una solución vertical de contratación electrónica integrada con el ERP municipal.</p>		
MISIÓN	Incorporar las funcionalidades de un modelo consolidado de Administración Electrónica del Ayuntamiento de Gijón, la utilización intensiva de los servicios comunes y de los recursos de interoperabilidad de la red SARA y la reutilización, con una doble vertiente: Reutilización interna y externa.	
VISIÓN	Puesta en marcha de una plataforma integrada para la contratación electrónica en el Ayuntamiento de Gijón.	
OBJETIVOS	<p>Mediante esta actividad se pretende lograr que el Ayuntamiento de Gijón, sus tres organismos autónomos y las seis empresas públicas liciten sus concursos de forma totalmente electrónica. Con ello se lograrán los siguientes beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la concurrencia competitiva, ahorrando costes. • Mejorar la Transparencia proporcionando un tratamiento equitativo • Incorporar instrumentos de la administración electrónica, • Avanzar en la consolidación de servicios electrónicos en la nube. 	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>El plan de acción se centra en tres fases con el fin de ir sentando las bases para la administración electrónica:</p> <p>Fase 0: INCORPORACIÓN DE LA FIGURA DE ACTUACIÓN ADMINISTRATIVA AUTOMATIZADA: Se busca aplicar la figura de la actuación administrativa automatizada en la Administración local (Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios público) para reducir los tiempos necesarios para la firma y perfeccionamiento de los actos administrativos.</p> <p>Fase I: PROCEDIMIENTO ELECTRÓNICO DE CONTRATOS MENORES: Se incorporan los instrumentos de la administración electrónica para garantizar la máxima concurrencia, publicidad y transparencia en el procedimiento de contratos menores.</p> <p>Fase II: PROCEDIMIENTO ELECTRÓNICO DE CONTRATOS MAYORES: Se racionaliza y simplifica el procedimiento de contratos mayores.</p>		
Más info: Gestión unificada de información		

GIJÓN	Open Data Lab Gijón	ORGANIZACIÓN
		Open data
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>El Ayuntamiento de Gijón, cumpliendo y ampliando los objetivos de la Ley 37/2007, de "Reutilización de la información del sector público", facilita el acceso a la información pública en el marco de una estrategia de Gobierno Abierto. El Ayuntamiento de Gijón, promociona el descubrimiento y uso de aplicaciones, mediante Open Data (Publicando de forma abierta datos propios útiles para las empresas y su entorno más cercano y permitiendo la reutilización de los datos públicos obtenidos de cualquiera de los catálogos de datos disponibles o de otras empresas).</p> <p>Durante el año 2013, consciente de la importancia y las oportunidades empresariales que puede generar el tratamiento de estos datos, ha puesto en marcha, una serie de actuaciones para el desarrollo de una incubadora de proyectos, denominada Open Data Lab.</p>		
MISIÓN	Poner a disposición pública la información producida y gestionada por el Ayuntamiento de Gijón, así como para promover la innovación y creación de valor local gracias a la oportunidad de nuevos modelos de negocio para las empresas, de forma que tanto las personas como los agentes de mercado puedan beneficiarse de la información pública y ofrecer nuevos productos y servicios de alto valor añadido.	
VISIÓN	Facilitar la reutilización de la información pública disponible, por parte de terceros, así como por los propios órganos internos u otras administraciones públicas.	
OBJETIVOS	Una apertura efectiva de los datos públicos que obran en poder del Ayuntamiento de Gijón, entendiendo como públicos todos aquellos datos no sujetos a restricciones de privacidad, seguridad o propiedad, para la puesta en marcha de un "acelerador de Proyectos".	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>El proyecto Open Data Lab Gijón incluye las siguientes actuaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevos conjuntos de datos públicos (también llamados "datasets"). • Ejecución de acciones de promoción que mejoren la exposición de datos públicos y fomenten su consumo por parte de la comunidad reutilizadora (ciudadanía, empresas, universidad, tejido asociativo, etc.). • Puesta en marcha de un "acelerador" de proyectos (el Laboratorio) de raíz reutilizadora de Datos Públicos Abiertos, que ofrece: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Espacio físico y equipamiento tecnológico a disposición de los nuevos emprendedores/as en el ámbito del Open Data. ➤ Mentoring técnico especializado y de negocio. <p>Estas actividades se han plasmado en un portal temático dentro del sitio web del Ayuntamiento datos.gijon.es, que contiene un catálogo de datos con información específica para cada uno de los conjuntos de datos que pueden ser reutilizados.</p>		
Más info: Sede electrónica		

GIJÓN	Gijón Smart City	ORGANIZACIÓN
		Estrategia
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>La ciudad de Gijón conforma un entorno urbano con una demanda creciente de eficiencia, desarrollo sostenible, calidad de vida y adecuada gestión de los recursos, que hace que el Ayuntamiento de Gijón se plantee una evolución en el modelo de gestión de la ciudad. Gijón Smart City busca aprovechar las nuevas posibilidades que ofrecen las TIC para mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos, así como aumentar la calidad de vida de la ciudadanía y su participación en la toma de decisiones. Se pretende impulsar los servicios a la ciudadanía a través de una visión transversal y dinámica de la ciudad y mediante la toma eficiente de decisiones y el aprendizaje continuo. Así se busca compartir la información para optimizar los recursos mediante servicios inteligentes que requieren a su vez ser coordinados implantando sensores interconectados, analizando la información de la ciudad y disponiendo de un Centro de control.</p>		
MISIÓN	Puesta en marcha de un modelo de ciudad en el que se concreten beneficios tangibles para la ciudadanía, se evite la dispersión de iniciativas y se prioricen aquellas que supongan una reducción del gasto público y una mayor eficiencia.	
VISIÓN	Considerar diferentes ámbitos o entornos de la ciudad a través de los servicios que ésta ofrece. De modo que el desarrollo coordinado y coherente de todos ellos permita identificar Gijón como una ciudad como inteligente.	
OBJETIVOS	<p>El posicionamiento de Gijón como Smart City es una revolución que quiere mejorar las condiciones de la ciudad en su globalidad. Con ello se pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer nuevos y mejores servicios. • Acercar a los gijoneses las iniciativas que se están desarrollando.+ • El uso compartido de vehículos en la flota municipal (car sharing), la Gestión inteligente del alumbrado público y del aparcamiento, la comunicación de incidencias en vía pública, la puesta en marcha de un sistema de gestión remoto de riego en zonas verdes de Gijón, etc. <p>Estos y otros proyectos similares que engloben innovación, sostenibilidad y eficiencia son los objetivos de este proyecto.</p>	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>Estructura de las principales iniciativas que conforman el Plan de Acción son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción del impacto medioambiental: Plan de movilidad municipal sostenible. • Eficiencia en la relación Ciudadano-Administración: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Gestión integrada: Información consolidada del Ayuntamiento, ciudad y ciudadano; ➢ eGovernment: Tarjeta ciudadana; ➢ Open Data Lab: Acceso libre a información pública; Interoperabilidad. • Eficiencia en los procesos internos y de los servicios municipales: Procesos internos: car sharing, energía eléctrica y alumbrado público. • Promoción de la actividad económica: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Acuerdo para el Impulso de la Actividad Económica, la Creación de Empleo y el Desarrollo Sostenible 2012-2015; ➢ Plan de Acción Turismo 2012-2015; ➢ Impulso a emprendedores: Oficina Te-Crea. 		
<p>Más info: Smart City Gijón</p>		

LA SOLANA	Unificación de suministro eléctrico de centros municipales	ORGANIZACIÓN
		Energía
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>El consumo en energía eléctrica es uno de los principales costes corrientes que las Administraciones Locales tienen que asumir, por lo que su reducción se plantea vital para el mantenimiento de otros servicios.</p> <p>Conseguir esa reducción es muy complicado, ya que la dependencia de las compañías suministradoras deja un escaso margen de maniobra, que se reduce básicamente a la adquisición de equipos de menor consumo o como en este caso, a la unificación de suministros y contratos eléctricos.</p> <p>Por ello, se vienen estudiando nuevas fórmulas que permitan no sólo unificar diversos suministros correspondientes a varios inmuebles en uno sólo, sino también conseguido ese único suministro, controlar y gestionar el mismo de forma autónoma, realizando todo tipo de operaciones que permitan limitar consumos, asegurar suministros, etc.</p>		
MISIÓN	Unificación y posterior gestión de varios suministros de energía eléctrica en uno sólo, abaratando los costes correspondientes al consumo lo más posible.	
OBJETIVOS	<p>Los objetivos, por tanto, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ahorro en los costes de suministro de energía eléctrica, términos de potencia principalmente. • El aseguramiento del suministro en lugares y momentos concretos, en los que las necesidades de energía son mayores (fiestas, ferias, eventos deportivos). • El control y gestión del suministro en sí, garantizando su mejor uso y eficiencia por sí mismo, como cliente final. 	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>El plan llevado a cabo ha sido el siguiente:</p> <p>Elaboración del Estudio Técnico de unificación de suministro. Se realizará la unificación de varias instalaciones municipales mediante la creación de redes de baja tensión propias del Ayuntamiento. Éstas se nutrirán de la instalación de alta tensión situada en el Recinto Ferial de la Solana (1000 KVAs). Se unificarán los siguientes centros municipales: Ciudad Deportiva, Campo Fútbol Municipal “La Moheda”, Polideportivo “La Moheda”, Edificio de Gestión de Deportes y Clubs Deportivos., Colegio Público La Moheda, Teatro Municipal, Parque municipal “la Moheda”, Caseta Municipal de eventos Culturales junto con tres cuadros de alumbrado público. Por tanto se eliminarán 10 contratos eléctricos y se renegociará con Gas Natural Servicios un único contrato en condiciones mucho más favorables, sobre todo en término de energía, además del notable ahorro en término de potencia.</p> <p>Instalación de un sistema de monitorización y control de dicho suministro principal con el fin de actuar inmediatamente en caso de averías y mal funcionamiento, así como para llevar un control de consumo exacto en cada momento.</p>		
Más info: Ayuntamiento La Solana		

VALLADOLID	Administración electrónica	ORGANIZACIÓN
		<i>e-administración</i>
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>La base de este proyecto está en el Plan Estratégico de la ciudad, Valladolid hacia el 2016, que cuenta entre sus objetivos el de promover el Gobierno electrónico.</p> <p>En cumplimiento de este Plan, de las obligaciones que establece la Ley 11/2007, de 22 de junio, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos y por una búsqueda constante de la calidad de los servicios, el Ayuntamiento de Valladolid inició el proyecto de implantación de la Administración electrónica, como proceso dinámico que se orienta al planteamiento de: 'Ayuntamiento de Valladolid= Ayuntamiento Abierto'. Este proyecto de implantación se configuró en 2010 sobre los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleo de TIC. • Cambios organizativos. • Nuevas aptitudes. • Mejora de los servicios. • Mejora de los procesos democráticos. • Apoyo a la formación de las políticas públicas. <p>Es por tanto un proyecto de gestión de cambio, que va más allá de un proyecto de implantación de TICs.</p>		
MISIÓN	El Ayuntamiento de Valladolid tiene por misión la adecuación de los servicios y procedimientos administrativos al medio electrónico, así como de la realización de los ajustes organizativos necesarios y las infraestructuras tecnológicas y humanas, para garantizar la óptima prestación de dichos servicios a los ciudadanos, empresas y organismos.	
VISIÓN	Los ciudadanos, empresas y organismos accederán a los servicios del Ayuntamiento de Valladolid desde cualquier lugar y sin necesidad de desplazarse a ninguna oficina gracias a la utilización de medios electrónicos.	
OBJETIVOS	Llevar a cabo los cambios organizativos y tecnológicos necesarios para garantizar a todos los ciudadanos el Acceso Electrónico a los Servicios Públicos, manteniendo y asegurando los parámetros de legalidad, eficacia y eficiencia exigidos a todo procedimiento administrativo.	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>Con estas premisas se establecieron tres hitos en la ejecución de este plan que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantación de la sede electrónica. La Sede publicada con la dirección www.valladolid.gob.es, cumple con los contenidos establecidos por la LACSP. Y ha querido ser la carta e imagen de presentación de este cambio. • Implantación de una nueva web municipal. El objetivo de la nueva web oficial del Ayuntamiento de Valladolid, www.valladolid.es ha sido doble: publicar toda la información de interés para el ciudadano que genera el Ayuntamiento, y dar un nuevo cauce de participación a los ciudadanos, que materialice el concepto de Ayuntamiento abierto. • Implantación de la tramitación electrónica de procedimientos. Carpeta ciudadana. En esta parte se visualiza íntegramente el concepto de Administración electrónica, con la tramitación de forma electrónica de cualquier procedimiento con fuerte incidencia para los ciudadanos. Supone un esfuerzo tecnológico y también organizativo, así como una depuración muy importante de los procedimientos y procesos de trabajo. 		
Más info: Sede electrónica		

VILLANOVA DEL CAMÍ	Digitalización del municipio	ORGANIZACIÓN
		<i>e-administración</i>
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>El Ayuntamiento de Vilanova del Camí, desarrolla su sistema de innovación interna, principalmente en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración electrónica. • Telefonía IP en la Ayuntamiento (permite integrar en una misma red - basada en protocolo IP - las comunicaciones de voz y datos). • Implantación de criterios de ahorro en la eficiencia energética. • Desarrollo y mejora de servicios. • Iniciativas innovadoras de prestación de servicios y compra pública. • Digitalización de la documentación. • Auditoría en el marco de la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD). 		
MISIÓN	Provisionar a la localidad de los medios necesarios para una administración eficaz.	
OBJETIVOS	<p>Los objetivos de este Ayuntamiento, tal y como la propia Ley indica son, entre otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la mejora del funcionamiento interno, incrementando la eficacia y la eficiencia mediante el uso de las tecnologías de la información, con las debidas garantías legales en la realización de sus funciones. • Simplificar los procedimientos administrativos y proporcionar oportunidades de participación y mayor transparencia. • Ahorro de tiempo y de desplazamientos a los archivos municipales. • Adaptación de los trabajadores a las nuevas tecnologías. 	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>No existe un Plan de acción definido, pero el índice de actuaciones es el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantación del SIG (Sistema de Información Geográfica del Área de Obras y Urbanismo), en red. • Implantación progresiva de la Administración electrónica. • Impulso de la compra centralizada. 		
Más info: Sede Electrónica		

ALCOI	Estrategia i2+ y Espacio Àgora	EMPRESA <i>Industria</i> <i>Emprendizaje</i>
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>Alcoi, ciudad del interior de la provincia de Alicante, expone un fuerte posicionamiento industrial debido al desarrollo del sector textil, papeler y metalmecánico. Actualmente, y debido a las diferentes crisis que han sufrido los sectores industriales tradicionales, la ciudad se encuentra inmersa en un proceso de reorientación estratégica y promoción de nuevas actividades productivas partiendo tanto de la industria representativa del entorno como de nuevos nichos emergentes detectados.</p> <p>En 2011, desde el Ayuntamiento se diseñó una estrategia colaborativa con el objetivo de detectar potenciales líneas de actuación que permitieran reactivar la economía local. Se elaboró un documento base y de reflexión denominado Plan Integral de Política Industrial i2+ que marca los objetivos estratégicos y los ejes de actuación a desarrollar a medio plazo en torno a la innovación, la creatividad y la formación.</p>		
MISIÓN	Incremento de la competitividad industrial del municipio y de las posibilidades de ocupación laboral mediante estrategias comunes a desplegar de manera sinérgica entre ciudadanos e instituciones locales, empresariales y autonómicas.	
VISIÓN	<p>Liderar un proyecto de cambio real en la ciudad, capaz de generar nueva economía relacionada con los cinco ejes del Plan Integral de Política Industrial i2+:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomento del emprendizaje. • Fomento de la innovación, investigación y desarrollo. • Fomento de las PYME y su dinamización. • Orientación a mercados internacionales. • Ayuda a sectores estratégicos locales: textil, metal-mecánico, agroalimentario, cosmético, TIC, ambiental, energético (renovables y eficiencia), diseño. 	
OBJETIVOS	Los objetivos planteados se estructuran alrededor del proyecto innovador ubicado físicamente en el Espacio Àgora , el cual tiene el valor de facilitar la interacción entre personas y entidades públicas y privadas para desarrollar las diferentes líneas de actuación y los correspondientes proyectos concretos.	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>La puesta en marcha de la Estrategia i2+ y del Espacio Àgora se planifica según las siguientes actuaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación mediante un proceso participativo consensuado del Plan Integral de Política Industrial i2+ • Puesta en funcionamiento del Espacio Àgora con tres proyectos diferenciados, pero coherente entre sí: Àgora Promoció, Àgora Emprenedors y Àgora Oberta. • Puesta en marcha del programa de ayudas a emprendedores y empresas denominado Alcoi_iNmpuls. • Seguimiento y evaluación de las diferentes acciones realizadas para su mejora o rediseño. • Creación del programa anual Àgora_IN para el desarrollo de nuevas iniciativas y continuación de las exitosas. • Puesta en marcha de planes de empleo innovadores y estratégicos relacionados con el Plan Integral de Política Industrial i2+. • Creación de nuevos espacios de promoción relacionados con ciudadanos y entidades educativas. 		
Más info: Plan Integral de Política Industrial i2+ ; Espacio Àgora Alcoi		

AVILÉS	Préstamos participativos	EMPRESA
		Financiación
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>La crisis está suponiendo una mayor dificultad para la supervivencia de las empresas y la creación de nuevas iniciativas empresariales. Una de los principales escollos para las empresas es el acceso a la financiación de sus inversiones a lo largo de todo su ciclo vital. Esta circunstancia se agrava cuando los créditos bancarios constituyen su única fuente de capitalización.</p> <p>En este contexto, el Ayuntamiento de Avilés, en el marco del Pacto “Avilés Avanza Hacia un Territorio Económica y Socialmente Responsable 2008-2011”, estrategia de desarrollo territorial acordada con los principales agentes económicos y sociales del territorio, pone en marcha, en el año 2011, los Préstamos Participativos. La iniciativa pretende facilitar la generación de nuevos proyectos empresariales en el territorio en sectores económicos relevantes y apoyar a las empresas para que puedan afrontar las dificultades de financiación.</p> <p>Gracias a la experiencia previa en la gestión de microcréditos el Ayuntamiento de Avilés quiere crear una red de mecenazgo ofreciendo una financiación alternativa a la bancaria. De esta forma se quiere hacer frente a la sequía crediticia a la que se enfrentan empresas y personas emprendedoras.</p>		
MISIÓN	Evitar la muerte prematura de empresas que son viables.	
VISIÓN	Articular instrumentos de financiación estables a medio o largo plazo para las empresas del territorio a través de la colaboración público-privada.	
OBJETIVOS	El objetivo es apoyar la consolidación de empresas de relevantes sectores económicos y promover proyectos empresariales de especial interés, facilitando una financiación con la sola garantía del proyecto y la experiencia y profesionalidad de los gestores.	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>El Centro de Empresas La Curtidora es un instrumento del Ayuntamiento de Avilés para fomentar la economía local. Está gestionado a través de una Sociedad Anónima de Capital Social íntegramente municipal, suscrita en su totalidad por el Ayuntamiento de Avilés, respondiendo al esquema de finalidad pública-gestión privada. Se encarga, entre otras iniciativas, de desarrollar los préstamos participativos.</p> <p>La puesta en marcha de esta iniciativa cuenta con el apoyo técnico de las entidades TORSAL CAPITAL y CAJASTUR y requirió de una ampliación de capital de la Sociedad de Desarrollo La Curtidora, S.A, de 1.200.000 euros que aportó el Ayuntamiento de Avilés.</p> <p>Las condiciones generales de los préstamos definen una cuantía comprendida inicialmente entre los 50.000 euros y los 100.000 euros (más adelante se bajó a 25.000€), sin gastos de apertura; con un plazo de amortización entre 4 y 8 años, un periodo de carencia entre 6 meses y 3 años y un tipo de interés variable en función de los resultados de la empresa (aunque se fija un mínimo del Euribor a un año + 1% y un máximo de hasta 3 puntos porcentuales por encima del interés mínimo) y sin gastos de apertura. Las inversiones financiables son: la adquisición de activos fijos y hasta un 50% del activo circulante necesario para desarrollar la actividad.</p>		
Más info: Centro de empresas La Curtidora, préstamos participativos		

CERDANYOLA	Posicionamiento en torno a la innovación y la I+D	<i>EMPRESA</i>
		<i>Posicionamiento</i>
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>Las actuaciones sobre el municipio, recogidas en el dossier de candidatura de la distinción de Ciudad de la Ciencia y la Innovación en su edición del 2010 y consistentes en 16 proyectos FEIL, fueron realizados con éxito y recepcionados por el Ayuntamiento antes de febrero de 2011.</p> <p>La optimización de las infraestructuras que ha supuesto este conjunto de proyectos permite, en la mayoría de los casos, avanzar en el desarrollo de una política municipal hacia la innovación y la promoción empresarial que se amplía en el dossier de la Memoria para la renovación de la candidatura a Ciudad de la Ciencia y la Innovación en el año 2014.</p>		
MISIÓN	Crear el entorno y articular las herramientas necesarias para el desarrollo del conocimiento y la potenciación de la innovación científica en su territorio.	
VISIÓN	Consolidar un Sistema Local de Innovación con instituciones de enorme prestigio a nivel internacional, y su necesaria imbricación en la especialización inteligente de los territorios que definirá las fuentes de financiación europea en un futuro próximo.	
OBJETIVOS	<p>OBJETIVOS generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El reconocimiento y promoción del talento en I+D+i y su empleabilidad; • El fomento de la investigación científica y técnica de excelencia; • El impulso del liderazgo empresarial en I+D+i; • El fomento de actividades de I+D+i orientadas a los retos globales de la sociedad. 	
<p>Más info: Innovación y empresas, Ayuntamiento de Cerdanyola</p>		

ERMUA	Edificio de gestión del conocimiento y vivero de empresas	EMPRESA
		<i>Vivero de empresas Emprendizaje</i>
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>El municipio de Ermua tiene una dependencia del sector de automoción muy importante y el Ayuntamiento considera estratégico tratar de diversificar el tejido económico al mismo tiempo que impulsar el desarrollo económico local tratando de atraer a emprendedores y nuevas empresas de carácter tecnológico que aporten valor añadido.</p> <p>El Ayuntamiento de Ermua desde hace muchos años viene trabajando el tema del desarrollo local ya que considera que desde el ámbito local las administraciones pueden impulsar numerosas acciones y colaborar con otras instituciones públicas, empresas y ciudadanía. La local es la administración más cercana a la ciudadanía y ha de aprovechar las ventajas que supone el conocimiento de su medio y sus contactos con empresas, asociaciones y centros educativos para poder fomentar medidas que mejoren la situación económica del municipio, sin dejarlas en manos de otras instituciones.</p>		
MISIÓN	<p>Crear y promocionar una infraestructura para que, fruto de la cooperación institucional, empresa, centros tecnológicos y universidad, se puedan desarrollar nuevos proyectos empresariales que impulsen la investigación, el desarrollo y la innovación.</p>	
VISIÓN	<p>Poner en marcha los servicios y las infraestructuras necesarias para fomentar la cultura del emprendimiento y la innovación en sectores tradicionales y emergentes, para lograr la diversificación del tejido económico del municipio y su entorno mediante la investigación y la innovación.</p>	
OBJETIVOS	<p>Mejorar las oportunidades disponibles para crear nuevas empresas, mediante la apuesta por las personas emprendedoras que desarrollen sus planes de negocio en áreas innovadoras y diversificadoras.</p> <p>Favorecer la creación de puestos de trabajo altamente cualificados que eviten la fuga de talento del municipio.</p>	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>El edificio Izarra Centre tiene dos objetivos principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr el asentamiento de nuevas empresas con el fin de evitar la fuga de talentos. • Ser un espacio de impulso del emprendimiento y vivero de empresas mediante la cooperación interempresarial: cooperación entre empresas, Universidad, Administraciones públicas (Industria, Diputación Foral, Ayuntamiento, BBK, etc.) <p>En abril de 2012 se concluyó la ejecución de la obra y la inauguración del edificio, que cuenta con la instalación de fibra óptica y es medioambientalmente sostenible.</p> <p>La cooperación entre empresas, Administración y sistema educativo se ha concretado por medio de la creación en el ejercicio 2013 de una Fundación, Fundación Izarra y que está integrada por el Ayuntamiento de Ermua, Tenneco Automotive, TVA, Microdeco, Idesa, IDS y Orbea. Tiene un carácter abierto y no se descarta la entrada del Gobierno Vasco y Diputación Foral de Bizkaia.</p>		
Más info: Izarra Centre		

ETXEBARRI	Área de desarrollo para la dinamización del tejido empresarial	EMPRESA
		<i>Empleo Emprendizaje</i>
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>A raíz de la invitación por parte de la Asociación de Municipios Vascos (EUDEL) a participar en la Agenda de Innovación Local (AIL), se ha producido un cambio en la forma de entender la gestión municipal tanto a nivel técnico como político, poniendo el Ayuntamiento de Etxebarri al servicio de la Innovación. Además de ser un cambio en la metodología de trabajo y la relación político-técnica de la entidad, supone una nueva forma de entender la forma de trabajar, cuestionando los procesos y buscando la simplificación de procesos, la eficiencia y la optimización de recursos. Para ello se ha de lograr: participación de la ciudadanía en la vida municipal, equipamiento público (Educación, Sanidad, Cultura, Ocio...), actividad empresarial en sectores dinámicos y/o con capacidad de transformación, gestión basada en políticas y estrategias y la accesibilidad y movilidad local.</p>		
MISIÓN	<p>Crear un área de desarrollo local para la dinamización del tejido empresarial reorientando la estrategia del Centro de Informática y revisando los recursos del Centro de Empleo (Behargintza) ajustándose a las necesidades de Etxebarri.</p>	
VISIÓN	<p>Establecer el municipio como centro residencial prestador de los servicios necesarios para consumo interno cuidando la identidad y manteniendo un componente industrial moderno.</p>	
OBJETIVOS	<p>El área de desarrollo de la dinamización del tejido empresarial abarca diversos ámbitos de actuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una política de promoción y dinamización económica dirigida a crear y mantener el empleo local. • "Vive y Trabaja en Etxebarri": potenciar la colaboración entre empresas y servicios municipales para cubrir las necesidades de empleo y formación. • Socializar los programas y proyectos del Behargintza (Área de Empleo) entre los diferentes agentes tanto internos como externos. • Fortalecer el tejido comercial y empresarial local. 	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>El objetivo del CIME es apoyar a que el tejido productivo avance en clave de innovación, generar nuevas actividades en torno a sectores emergentes y dotar de competencias en materia de aprendizaje a las personas desempleadas, mejorando su empleabilidad y su incorporación al mercado de trabajo.</p> <p>Este Centro en colaboración con el servicio del Centro de Empleo Behargintza ha puesto en marcha una herramienta para el desarrollo local del municipio de Etxebarri estructurándola en dos áreas: Servicios a Personas y Servicios a Empresas. Con ello se logrará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conseguir un incremento del número de empresas afincadas en el municipio y la consolidación de las empresas existentes. • Fomentar el empleo con un aumento de las oportunidades en la búsqueda de empleo por cuenta propia y ajena. • Rentabilizar los recursos municipales tanto para las personas como para las empresas aprovechando el emergente asociacionismo del municipio de Etxebarri. 		
<p>Más info: Plan de Innovación Etxebarri 2015-2020, Behargintza</p>		

ETXEBARRI	Monitorización energética del polideportivo municipal	EMPRESA
		Energía
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>A raíz de la invitación por parte de la Asociación de Municipios Vascos (EUDEL) a participar en la Agenda de Innovación Local (AIL), se ha producido un cambio en la forma de entender la gestión municipal tanto a nivel técnico como político, poniendo el Ayuntamiento de Etxebarri al servicio de la Innovación. Además de ser un cambio en la metodología de trabajo y la relación político-técnica de la entidad, supone una nueva forma de entender la forma de trabajar, cuestionando los procesos y buscando la simplificación de procesos, la eficiencia y la optimización de recursos. Para ello se ha de lograr: participación de la ciudadanía en la vida municipal, equipamiento público (Educación, Sanidad, Cultura, Ocio...), actividad empresarial en sectores dinámicos y/o con capacidad de transformación, gestión basada en políticas y estrategias y la accesibilidad y movilidad local.</p>		
VISIÓN	<p>Establecer el municipio como centro residencial prestador de los servicios necesarios para consumo interno cuidando la identidad y sentido de pertenencia y manteniendo un componente industrial moderno.</p>	
OBJETIVOS	<p>Con el fin de lograr sistemas municipales eficientes y ecológicamente sostenibles se impulsará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar y optimizar la triple dimensión de los flujos de energía (generación, distribución consumo) en el Polideportivo Municipal. • Implantar un sistema inteligente que ayude a optimizar el consumo energético del Polideportivo. 	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>El Polideportivo Municipal de Etxebarri ha sido elegido a nivel europeo por sus excelentes condiciones energéticas y sus sistemas de aporte de energía (solar, gas y eléctrica) para aplicar una experiencia piloto sobre energía sostenible, el programa Sporte2 dentro del VII Programa Marco de la Unión Europea.</p> <p>El objetivo de SPORTE2 es gestionar y optimizar la triple dimensión de los flujos de energía (generación, distribución, y consumo) en Edificios Deportivos y de Recreo a través del desarrollo de un nuevo BMS escalable y modular, basado en la medición inteligente, control integrado, toma de decisiones óptimas y gestión de multi-instalaciones. Esta herramienta posibilitará una nueva relación y estructura de modelo de negocio entre los gestores de instalaciones y los proveedores de energía. Asimismo, este método conseguirá una reducción del consumo de energía con reducciones de CO2 y ahorro en costes.</p> <p>El proyecto se desarrolla de la mano de Tecnalía y Emtesport (empresa de gestión deportiva del Polideportivo Municipal), que harán uso del emblemático edificio-laboratorio Kubic (desarrollado por Tecnalía) para la integración del sistema así como para los ensayos científicos pertinentes.</p> <p>Tras su puesta en marcha, se registrarán los datos obtenidos y se compararán con las instalaciones convencionales. Con todo ello, la duración del proyecto será de 3 años</p> <p>Además de Emtesport y Tecnalía, en este proyecto colaboran otras entidades europeas especializadas en el ámbito de la investigación y la tecnología, entre las que se encuentran centros de investigación técnica, universidades, empresas especializadas en la gestión, desarrollo y aplicación de sistemas en instalaciones deportivas.</p>		
<p>Más info: Proyecto Piloto</p>		

GIJÓN	Gijón invierte	EMPRESA
		Financiación
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>El Ayuntamiento de Gijón ha puesto en marcha un Fondo de Capital Riesgo para el apoyo de proyectos innovadores cuya denominación es Gijón Invierte, de titularidad 100% municipal y de régimen simplificado, que viene a complementar otros instrumentos regionales de financiación que se encuentran operativos.</p> <p>Con este instrumento de promoción empresarial se pretende contribuir a dinamizar la actividad económica del municipio, facilitando la creación y consolidación de empresas de base tecnológica, fomentando las actividades de I+D+i y la implantación de nuevas actividades en el entorno del Parque Científico y Tecnológico y otros enclaves tecnológicos de la ciudad u otras ubicaciones consideradas adecuadas.</p>		
MISIÓN	Impulsar la generación de un tejido empresarial moderno, tecnológicamente avanzado, que contribuya a la creación de empleo sostenible.	
VISIÓN	Contribuir a la financiación a largo plazo de las empresas, consolidando proyectos empresariales y ayudando al empresario/a la identificación de partners nacionales e internacionales.	
OBJETIVOS	Invertir tanto en proyectos empresariales innovadores, de alto valor añadido, de nueva creación, como en el desarrollo y expansión de pequeñas y medianas empresas, con potencial de crecimiento y con un equipo directivo altamente capacitado.	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>Para la elección de los preceptores de los fondos se ha elaborado una lista de requisitos que se exponen a continuación, y que han de ser de obligado cumplimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sectores en los que se orientan las inversiones: Empresas de base tecnológica, pequeñas y medianas empresas innovadoras, empresas del ámbito de las tecnologías de la información y la comunicación, biotecnología, nanotecnología, logística, diseño industrial. Proyectos empresariales surgidos en el seno de la Universidad. • Áreas geográficas: Gijón y Asturias, preferentemente o aquellas otras operaciones que estando inicialmente situadas fuera del Principado puedan tener como último destino éste. • Criterios de selección de las sociedades a participar, tipos de inversión, porcentajes máximos y mínimos de inversión y tipo de financiación: capital, préstamos,... • Modalidades de intervención en la sociedad participada, fórmulas de presencia en su órgano de administración, criterio temporal de mantenimiento de la inversión, fórmulas de desinversión y forma de liquidación de participaciones. 		
<p>Más info: Gijón invierte</p>		

GIJÓN	Fondos de capital semilla	EMPRESA
		Financiación
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>El Ayuntamiento de Gijón ha puesto en marcha un Fondo de Capital Semilla como una iniciativa municipal nacida con el objetivo de apoyar y facilitar la financiación de actividades empresariales en la ciudad de Gijón. Se trata de un programa de acceso al crédito para nuevas iniciativas innovadoras a través del cual se conceden préstamos participativos en condiciones muy favorables con el único aval del proyecto empresarial.</p> <p>Este Fondo se enmarca en el Acuerdo Gijón mÁs 2012-2015, suscrito por el Ayuntamiento de Gijón con los principales agentes sociales y económicos de la ciudad, recogiendo de manera específica dentro del Eje de Innovación la creación de un Fondo de Capital Semilla.</p>		
MISIÓN	Apoyar proyectos innovadores que permitan impulsar la generación de tejido empresarial básicamente microempresas y pymes.	
VISIÓN	Contribuir a la financiación de las empresas, a corto y a medio plazo mediante préstamos participativos.	
OBJETIVOS	Apoyar el nacimiento e implantación en Gijón de nuevas iniciativas empresariales innovadoras a través de la concesión de financiación preferente y cuya garantía será la viabilidad del proyecto empresarial.	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>El Plan de Acción comprende la determinación de los siguientes aspectos para poder optar a la financiación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversiones Financiables (Adquisición de activos fijos y hasta un máximo del 50% del circulante necesario para la actividad) • Requisitos de las empresas (Ser microempresas o pymes; domicilio social y centro de trabajo en Gijón; antigüedad inferior a los 2 años...) • Tipos de interés (4% fijo más una parte variable de hasta un 3% que irá en función del resultado de la empresa); • Garantías (la viabilidad del proyecto empresarial); • Cuotas: mensuales; • Cuantía del préstamo (entre 25.000 y 90.000 euros); • Plazo de amortización: entre 4 y 8 años como máximo y periodo de carencia (entre 6 meses y 3 años, según proyecto). 		
<p>Más info: Gijón mÁs, Fondos capital semilla</p>		

GIJÓN	Milla del conocimiento	EMPRESA
		Posicionamiento
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>La Milla del Conocimiento se registró como marca en el año 2009 en la Oficina Española de Patentes y Marcas, y desde entonces ha sido un referente de la innovación en la ciudad de Gijón. Esta marca pretende servir de apoyo a todo el trabajo que se desarrolla dentro del entorno del Parque Científico y Tecnológico, la Universidad Laboral y el Campus de la Universidad, en virtud de sucesivos Convenios de Colaboración.</p> <p>El término Milla del Conocimiento hace alusión al espacio situado al Este de la ciudad de Gijón en el que se agrupan el Campus universitario, la Universidad Laboral, el Jardín Botánico, Laboral Ciudad de la Cultura y Laboral Centro de Arte y Creación Industrial, el Hospital de Cabueñes y el Parque Científico y Tecnológico de Gijón, piezas de un denso cuadrante del mapa de la ciudad que aglutina a miles de personas que trabajan, estudian o investigan.</p>		
MISIÓN	Promoción y potenciación de la marca “Milla del Conocimiento” como punto de encuentro entre las Empresas, la Universidad y la Administración para impulsar la actividad económica y la innovación en Gijón.	
VISIÓN	Aprovechar la potencialidad del entorno más próximo al Parque Científico Tecnológico de Gijón donde la tecnología y la ciencia conviven con el arte y la cultura. Contribuir a la concentración de empresas, basadas en conocimiento y con un alto componente tecnológico, en este entorno geográfico.	
OBJETIVOS	Fomentar el intercambio de conocimiento, apoyando la cooperación y la interrelación entre los factores claves que forman este Ecosistema de Innovación, convirtiendo esta zona en un motor de crecimiento económico para Gijón, invirtiendo, planificando y explotando las sinergias que se generan entre dichos factores.	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>La Milla del Conocimiento constituye un espacio geográfico de una longitud aproximada de poco más de 1 milla, en la que se encuentran alojados físicamente los distintos agentes que forman el Sistema Local de Innovación que conviven, interactúan y colaboran mutuamente. Concretamente, se encuentran ubicados 14 centros formativos que constituye un excelente caldo de cultivo de profesionales e investigadores de alta cualificación. Además conviven empresas que en su mayoría son ingenierías y consultorías, basadas en conocimiento y con un alto componente tecnológico; el sistema público de I+D (más de 45 grupos de investigación, pertenecientes a la Universidad y al Hospital de Cabueñes); Otros organismos de apoyo a la innovación que conforman un tercer agente del Sistema de Innovación (AENOR, Club Asturiano de la Innovación, Fundaciones, el Parque Científico Tecnológico de Gijón etc.). Con ello, la Milla del Conocimiento logra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aglutinar la diversidad de agentes relacionados con la creación de conocimiento, tecnología y arte que atraen por distintos motivos a personas e instituciones del más alto nivel en sus respectivos campo • Gestionar de la innovación de manera estratégica a medio y largo plazo mediante el impulso de la colaboración público-privada, dando visibilidad al espacio “Milla del Conocimiento” como red de intercambio de oportunidades tecnológicas y altamente innovadoras. • Apoyar la implantación y el desarrollo de encuentros entre empresas y personas emprendedoras, facilitando sinergias entre ellos. 		
<p>Más info: Milla del conocimiento</p>		

GIJÓN	Plataforma de desarrollo empresarial	EMPRESA
		Emprendizaje
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>El Proyecto Plataformas de Desarrollo Empresarial, se articula a través de ayudas que tienen por objeto potenciar el desarrollo de Proyectos Innovadores de Base Tecnológica que sean de especial interés para la consolidación del tejido empresarial del municipio de Gijón y que impliquen un efecto impulsor sobre la economía local, a través de la creación de plataformas de cooperación empresarial, en las que empresas consolidadas actúan como cabezas tractoras de Pymes locales.</p> <p>El Ayuntamiento de Gijón consciente del esfuerzo dedicado a planificar la creación de las empresas y de las dificultades para que las empresas puedan desarrollar nuevas iniciativas que redunden en su consolidación, prevé la puesta en marcha de ayudas públicas que favorezcan la innovación y la cooperación entre empresas noveles y empresas ya consolidadas.</p>		
MISIÓN	Promoción de proyectos innovadores de especial interés para la consolidación del tejido empresarial, que se lleven a cabo dentro del ámbito territorial del Municipio de Gijón y que supongan un efecto dinamizador en la actividad económica del mismo, así como un efecto potenciador del Bienestar Social	
VISIÓN	Apoyar los proyectos empresariales en colaboración para promover la consolidación empresarial mejorando su posicionamiento y afirmando su situación en el mercado.	
OBJETIVOS	Subvencionar los proyectos innovadores de base tecnológica realizados mediante la colaboración efectiva de una empresa o entidad facilitadora con al menos dos PYMES locales o Centro Tecnológico o de Investigación y Desarrollo, de carácter público o privado.	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>El Plan de Acción exige que se definan y exijan posteriormente todos los requisitos de finalidad, tipología de beneficiarios, contenido y requisitos de los proyectos, definición de los gastos subvencionables, criterios de valoración, cuantías máximas subvencionables, obligaciones para los beneficiarios, plazos etc...</p> <p>En este sentido como punto de partida es necesario que los proyectos estén alineados con alguno de los siguientes retos para la sociedad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salud, cambio demográfico y bienestar; • Seguridad y calidad alimentaria; • Actividad agraria productiva y sostenible; • Sostenibilidad de recursos naturales, investigación marina y marítima; • Energía segura, sostenible y limpia; • Transporte inteligente, sostenible e integrado; • Cambio climático, eficiencia de los recursos y materias primas; • Cambios e Innovaciones sociales; • Economía y sociedad digital; • Seguridad, protección y defensa. 		
<p>Más info: Plataforma de desarrollo empresarial</p>		

GIJÓN	Oficina Técnica Especializada para la creación de empresas (Te-crea)	EMPRESA
		Emprendizaje
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>La estrategia Europa 2020 reconoce la importancia capital del emprendimiento y el trabajo por cuenta propia para lograr un crecimiento inteligente, sostenible e integrado, y hace especial hincapié en la necesidad de apoyar las iniciativas emprendedoras y el trabajo autónomo como pieza clave en la salida de la crisis. En el actual contexto de crisis económica resulta especialmente importante apoyar a las iniciativas emprendedoras y en este sentido el 1 de enero de 2012, el Ayuntamiento de Gijón creó la Oficina Municipal Te-CREA, en la que se presta, de forma integral y personalizada, todos los servicios y trámites municipales necesarios para el inicio y ejercicio de actividades económicas en el concejo de Gijón.</p>		
MISIÓN	Dar respuesta a las necesidades tanto de las personas emprendedoras interesadas en iniciar una actividad económica en la ciudad de Gijón como de aquellas personas que ya tienen en marcha un negocio o actividad económica.	
VISIÓN	Racionalizar, simplificar y reducir las cargas administrativas que soportan las personas emprendedoras y agilizar los plazos de tramitación para la puesta en marcha de sus negocios.	
OBJETIVOS	Integrar en una única oficina, los diferentes servicios y tramitaciones que una persona emprendedora necesita para poner en marcha su iniciativa empresarial, con independencia de la administración, organismo o servicio municipal competente.	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>Se diferencian los servicios relacionados con la creación de empresas de los relativos a la tramitación de las autorizaciones municipales necesarias para la el inicio y ejercicio de una actividad.</p> <p>Respecto a los primeros se dispone de un Servicio de información y orientación especializado, que para evitar esperas innecesarias dispone a su vez de un servicio de cita previa.</p> <p>Respecto a las tramitaciones, el procedimiento que se define integra los procedimientos que están directamente relacionados con el inicio y el ejercicio de actividades comerciales minoristas y la prestación de determinados servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licencia de adecuación de local para obra mayor; • Declaración responsable para el inicio y el ejercicio de la actividad; • Comunicación previa de cambio de titularidad de actividades comerciales y prestación de determinados servicios o para la realización de obras menores de adecuación de local; • Control posterior (verificación posterior del cumplimiento de los extremos que ha declarado la persona interesada y de los requisitos precisos establecidos en la legislación sectorial para el ejercicio de la actividad declarada). 		
Más info: Te crea		

TERRASSA	Terrassa en Órbita 2020		EMPRESA
			Industria Emprendizaje
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO			
<p>A partir del 2006, el Ayuntamiento detecta la necesidad de crear un ecosistema de innovación en su territorio, de la mano de los agentes estratégicos de Terrassa, con el objetivo de sentar las bases de una ciudad que pueda proyectarse hacia el futuro teniendo como fundamento la economía del conocimiento.</p> <p>Fruto de este objetivo, en el 2007 se inicia el Plan de la Innovación que culmina con la identificación de los principales elementos potenciales de la ciudad (campus universitario, tejido empresarial y social y localización estratégica) y el establecimiento de una metodología de planificación consensuada. Con este proyecto se identifican todos los sectores estratégicos del territorio y se consigue la implicación y el compromiso de los principales actores vinculados a la promoción económica y la innovación de la ciudad.</p>			
VISIÓN	<p>Misión: generación de riqueza económica y social a través del apoyo a las empresas: atracción, crecimiento o creación de las mismas.</p> <p>Visión: Hacer del Parque Científico y Tecnológico Orbital 40, el nuevo modelo de promoción económica y polo de innovación de nuestro territorio.</p>		
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la ocupación en el territorio. • Creación y consolidación de empresas de base tecnológica. • Atracción de proyectos empresariales innovadores. • Posicionamiento del territorio como principal polo de innovación. 		
PLAN DE ACCIÓN			
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Plan de la Innovación (2007). 2.- Creación del Parque Científico y Tecnológico, Orbital 40 (2009 - actualidad). De la ejecución del Plan de la Innovación surge el proyecto del Parque Científico y Tecnológico, Orbital 40. Un proyecto estratégico de ciudad en el que los tres principales agentes, Ayuntamiento de Terrassa, el Centro Tecnológico Leitat y la Universidad Politécnica de Catalunya, se suman para reforzar el ecosistema de innovación de su territorio. 3.- Constitución de la Plataforma Innointegra (2013) integrada por los agentes del Plan de la Innovación con la incorporación de nuevos agentes relevantes. 4.- Definición y implementación de la estrategia innovadora de la ciudad de Terrassa en el marco del Horizonte 2020 y la RIS3, Terrassa en Órbita 2020. 			
<p>Más info: Parque Científico Orbital 40; Terrassa Innovación</p>			

VALLADOLID	Agencia de Innovación y Desarrollo	EMPRESA
		<i>Agencia de innovación</i>
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>En enero de 2011, el Ayuntamiento de Valladolid puso en marcha la Agencia de Innovación y Desarrollo Económico de Valladolid con el objetivo de impulsar la innovación como plataforma para el fomento de la innovación, generación de proyectos para la diversificación y la sostenibilidad económica de Valladolid, la creación de empleo y la consolidación del tejido empresarial en la ciudad. Un año después, se había puesto de relieve la conveniencia de dotar a la Agencia de carácter orgánico, considerándose lo más adecuado configurar una gestión directa con órgano especial de administración, encargándole la ejecución de las políticas municipales para la consecución de los objetivos arriba referidos. Se opta por esta modalidad de gestión porque presenta las ventajas de su sencillez y el mantenimiento de los controles, con menor tendencia al incrementalismo que otras modalidades personificadas.</p>		
MISIÓN	Fomentar la innovación como plataforma para generación de proyectos para la diversificación y la sostenibilidad económica de Valladolid.	
VISIÓN	La Agencia de Innovación y Desarrollo Económico de Valladolid será el motor de iniciativas que favorezcan las oportunidades laborales en nuestra ciudad, la retención y atracción del talento a Valladolid, la implantación de nuevas actividades industriales, comerciales y de servicios y la consolidación y el desarrollo del tejido empresarial local.	
OBJETIVOS	Generar en la ciudad una cultura de la innovación y un espíritu emprendedor entre los ciudadanos de Valladolid y su tejido económico, promoviendo procesos de innovación colaborativa. Por otro lado la tarea de la Agencia pone el énfasis también en la captación de nuevas inversiones que aporten valor añadido a la ciudad	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>Para conseguir el referido objetivo, la Agencia de Innovación y Desarrollo Económico asume la gestión y realización de actividades en las siguientes materias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleo: a través de medidas para el fomento del espíritu emprendedor en todas las etapas educativas; apoyo a los emprendedores a través del asesoramiento, la formación y la puesta a disposición de recursos económicos y financieros. • Inversión: mediante la realización de proyectos para la dinamización del tejido empresarial local y para la captación de nuevas inversiones que aporten valor añadido a la ciudad. • Innovación: a través de iniciativas que tengan por objeto la colaboración público privada para facilitar los procesos de innovación aplicada al desarrollo sostenible de la ciudad. Y mediante la promoción de espacios y equipamientos dirigidos a acoger actuaciones empresariales innovadoras, iniciativas científico-tecnológicas avanzadas, actividades de difusión pública de la innovación, y de generación e intercambio de conocimiento. 		
Más info: Agencia de Innovación y Desarrollo		

VALLADOLID	Smart City Valladolid y Palencia	EMPRESA
		<i>Posicionamiento</i>
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>La iniciativa Smart City VyP surge del compromiso de dos ciudades con la colaboración para la innovación. Valladolid y Palencia comparten un mismo concepto de Smart City, que no es otro que de una ciudad más sostenible en términos económicos y medioambientales, más eficiente en el uso de la energía y en su gestión, más atractiva para el ciudadano y el visitante, y más participativa en la vida pública y el gobierno.</p> <p>Smart City VyP no es solo un proyecto común sino una filosofía de trabajo y una estrategia que integra diferentes factores de promoción de la innovación en el escenario urbano como marco común, poniendo de relieve la creciente importancia de las TIC, del capital social y del medio ambiente, y fomentando la competitividad ciudades. Muchas cosas unen a Valladolid y Palencia. Son dos ciudades cercanas y muy diferentes que comparten un activo eje con un intenso flujo de comunicaciones, transporte, ciudadanos, ... Ambas apuestan por la colaboración con el objetivo de alcanzar proyectos más ambiciosos y aprender una de la otra en este camino</p>		
MISIÓN	Smart City VyP es una iniciativa de colaboración público-privada para el desarrollo económico y el servicio al ciudadano a través de la generación de proyectos innovadores, de carácter multidisciplinar, que tengan como escenario el entorno de la ciudades de Palencia y Valladolid	
VISIÓN	Palencia y Valladolid serán en este marco los escenarios donde se generen soluciones que puedan replicarse después en otras ciudades, contando con la participación activa de los ciudadanos y de las empresas con vocación de I+D+i.	
OBJETIVOS	En su plan estratégico se señala cuáles son los valores que la Asociación pretende en el desarrollo de su actividad. Estos son: Dinamismo; Innovación; Eficacia; Eficiencia; Empatía; Agilidad; Transversalidad y Universalidad (enfoque global).	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>Smart City Valladolid y Palencia se plantea en 4 ejes estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de la identidad, con los objetivos de incrementar el sentido de pertenencia de los socios y obtención de recursos externos. • Desarrollo de la organización, con la forma jurídica de Asociación, con dos objetivos estratégicos: fomentar la participación de los socios y aumentar el retorno que los socios pueden obtener de su participación. • Lanzamiento de iniciativas de proyectos, con los objetivos de incrementar el número de proyectos planteados, aumentar la financiación externa vía proyectos, incrementar el volumen de negocio de los socios vía participación en proyectos y mejorar la percepción de los ciudadanos • Comunicación, con los objetivos de subir en los Rankings de Ciudades Smart City, incrementar la percepción en los ciudadanos y empresas de los beneficios de la iniciativa e incrementar el nivel de percepción de la iniciativa en organismos e instituciones 		
Más info: Smart City Valladolid y Palencia		

<p>VILLANOVA DEL CAMÍ</p>	<p>Centro de Innovación</p>	<p>EMPRESA</p>
		<p><i>Agencia de innovación</i></p>
<p>CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO</p>		
<p>En la Cuenca de Odena, donde se ubica la población de Vilanova del Camí, conviven varios polígonos industriales, todos ellos confrontados. Por la mera convivencia de estos polígonos, limítrofes entre ellos, el Ayuntamiento de Vilanova del Camí, consideró conveniente la creación de un centro, con el fin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicar los servicios necesarios dirigidos a las industrias radicadas en los polígonos de referencia. • Crear espacios para potenciar la implantación de empresas para las personas emprendedoras. <p>Formar a las personas que presten servicios a las industrias ubicadas en los polígonos y a los emprendedores, potenciando en la medida de lo posible sus capacidades.</p>		
<p>MISIÓN</p>	<p>Dar respuesta a las necesidades de las empresas y de los trabajadores de la zona y del territorio, como la captación de nuevas empresas y emprendedores, aconteciéndose como centro proveedor de soluciones y servicios. El proyecto contempla la prestación de servicios de valor añadido (formación, espacios de encuentro, recursos para las empresas, etc) y mecanismos para incentivar la innovación y la cooperación entre las empresas, que favorezca la competitividad del territorio.</p>	
<p>VISIÓN</p>	<p>Dar apoyo, fomento y asesoramiento a la creación de empresas. A destacar la gestión del Centro de Innovación Anoaia, como herramienta de promoción económica local destinada a apoyar la creación y consolidación de nuevas empresas.</p>	
<p>OBJETIVOS</p>	<p>El Centro de Innovación Anoaia es un equipamiento municipal diseñado con el objetivo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Fomentar la cultura emprendedora. *Apoyar a los emprendedores para iniciar sus proyectos empresariales. *Consolidar las empresas de nueva creación. *Ofrecer espacios a las empresas para que puedan realizar actividades profesionales. *Satisfacer las necesidades de las empresas e industrias con la participación de la iniciativa privada y de los agentes económicos y sociales 	
<p>PLAN DE ACCIÓN</p>		
<p>El Plan de mejora y dinamización de los PAE (Polígono de Actuación Económica) de Vilanova del Camí, Ódena y La Pobla de Claramunt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan Operativo: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Creación de la comisión supramunicipal y definición de su estrategia. ➢ Fomento del Asociacionismo entre las empresas de los PAE, fomento de la cooperación, difusión de información, creación de imagen de marca y visualización de los PAE. ➢ Mejora de los servicios operativos: conexión de la fibra óptica a las naves y mejora de la señalización. ➢ Contratación supramunicipal de un agente de captación de inversiones empresariales (implementar una campaña de promoción del PAEs de la Cuenca de Odena, promover la instalación de nuevas inversiones, etc). • Actuaciones a impulsar: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Mejora de los suministros y de los servicios operativos. ➢ Creación de una Comisión supramunicipal. ➢ Fomento del Asociacionismo. ➢ Ampliación de la cartera de servicios estratégico. 		
<p>Más info: Agencia de Desarrollo Económico</p>		

AVILÉS	Proyecto wifi		CIUDADANÍA
			Wifi
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO			
<p>En el siglo XX el acceso a Internet está considerado como un servicio público fundamental en la vida de los ciudadanos. En este contexto el Ayuntamiento de Avilés, planificó el despliegue de una infraestructura para proveer servicios avanzados de telecomunicaciones como puede ser Internet de Banda Ancha en las calles , plazas parques y lugares públicos del municipio , accesibles 24 horas de forma gratuita para los ciudadanos y visitantes de la ciudad. Dicha infraestructura sería desplegada de manera racional y de acuerdo con las normativas vigentes y se efectúa sobre canales no cubiertos por los sectores convencionales del mercado.</p>			
MISIÓN	Permitir el acceso universal a Internet para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de Avilés y evitar la brecha digital.		
VISIÓN	Posicionar a la ciudad como referencia en proyectos innovadores.		
OBJETIVOS	<p>Los objetivos del proyecto son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dotar a toda la ciudad de Avilés de una plataforma inalámbrica centralizada, sobre la que puedan prestar servicios empresas • Fomentar el desarrollo de nuevos servicios inalámbricos en movilidad entre diferentes sectores de actividad: turismo, ocio, comercio electrónico, sociedad, etc. • Aprovechar la infraestructura inalámbrica para mejorar los servicios públicos en movilidad. • Facilitar a todos los ciudadanos el acceso a Internet gratuita en movilidad las 24 horas al día evitando la brecha digital en la ciudad. • Posibilitar que los ciudadanos y empresas dispongan de canales ágiles de contacto con su Administración más próxima, la administración local. 		
PLAN DE ACCIÓN			
<p>El Plan de acción para la implantación del Wifi como un servicio al ciudadano se fundamenta en las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtención de permisos previos e inscripción en el Registro de Operadores (CMT). • Convocatoria del concurso para el despliegue de la Red MESH inalámbrica (FASE I), que abarcó el casco histórico de la ciudad. • Convocatoria de concurso público para la explotación en régimen de co-ubicación de los canales disponibles en la Red Wifi desplegada. • Convocatoria de concurso público para realizar el mantenimiento de los elementos activos y pasivos de la Red. • Campaña de comunicación ciudadana y registro de usuarios de la Red a partir de otras actividades públicas. • Cumplimiento de lo dispuesto en la LOPD (Ley Orgánica de Protección de Datos), sobre actividades de operadores de comunicaciones como proveedores de servicios en Internet (ISP) • Ampliación de la Red básica a otras Zonas del municipio más alejadas. 			
<p>Más info: Proyecto Wifi en Avilés</p>			

AVILÉS	Participación ciudadana en Avilés	CIUDADANÍA
		Participación
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>Avilés ha impulsado en los últimos años un nuevo modelo de gobernanza favoreciendo la participación ciudadana, los servicios de proximidad y una metodología de trabajo en red.</p> <p>La participación ciudadana quiere ser el vehículo que lleve a la ciudadanía a una implicación en la toma de decisiones públicas sobre aquellos los problemas cotidianos, logrando soluciones conjuntas con la Administración.</p> <p>Esta participación, supone sin duda, una mayor corresponsabilidad ciudadana en los diversos proyectos y actuaciones que construyen la ciudad, favoreciendo la dimensión colectiva en ámbitos de la vida política, económica, cultural y social, contribuyendo a democratizar nuestros sistemas de representación política y de gobierno.</p>		
MISIÓN	Desarrollar en la ciudad de Avilés espacios, mecanismos y procedimientos para lograr la participación de la ciudadanía en el diseño y ejecución de las políticas públicas locales.	
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Profundizar en la democracia en la vida local, superando la lógica de la democracia representativa de solo votar cada cuatro años. • Mejorar la comunicación entre administración y ciudadanía, generando espacios de dialogo e interacción entre políticos/as, técnicos/as y ciudadanía. • Tener mayor transparencia y eficiencia en la gestión municipal. • Favorecer la reflexión activa y la solidaridad, al tener la oportunidad de hablar sobre la problemática y necesidades de los demás. 	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>La población de Avilés ha ido introduciéndose en la gestión municipal a lo largo de los últimos años gracias a su tesón y la iniciativa municipal. A continuación se nombran los hitos más importantes en esta materia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de los Consejos Sectoriales, como órganos de participación de la ciudadanía en temáticas concretas (Mujer, Mayores, Juventud, Infancia-adolescencia, Bienestar Social, Salud, Escolar, el de Eliminación de barreras, o el de Cooperación al Desarrollo). • Creación de la Concejalía específica de Participación Ciudadana, iniciando el programa “Participación y Cambio social”, gracias a un acuerdo político y social que abría las puertas al inicio de un nuevo concepto de participación en los asuntos públicos municipales desde el territorio. • Establecimiento del Reglamento de Participación Ciudadana como nuevo marco normativo que recoge y define los diferentes cauces que hacen posible la participación en nuestra ciudad. • Constitución de los Consejos territoriales de Participación y los Comités técnicos de zona, donde asociaciones, personas a título individual y profesionales de diferentes servicios y administraciones tienen su espacio de debate y participación. • Inclusión de los Consejos de Participación Ciudadana en la elaboración de los presupuestos municipales anuales. • Primera reunión del Consejo de Ciudad, órgano de participación con funciones de estudio, debate, consulta y propuesta sobre grandes proyectos de la ciudad, el plan estratégico, el planeamiento urbanístico general, los criterios generales de los presupuestos y el programa de actuación municipal para la legislatura. 		
<p>Más info: Documentos relativos a la participación ciudadana en Avilés</p>		

DOS HERMANAS	DHINNOVA	CIUDADANÍA
		<i>Cultura de innovación</i>
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>La marca “DHinnova” se ha consolidado en la localidad como una herramienta para el fomento de la participación ciudadana, la consolidación del tejido empresarial y una administración proclive a la apuesta por los nuevos enfoques hacia los retos y problemas como vías para salir de la crisis y poder competir en una economía globalizada.</p> <p>Sin embargo, el objetivo es no sólo cubrir las necesidades básicas si no consolidar la ciudad de Dos Hermanas como una ciudad innovadora. Para ello, el Ayuntamiento de Dos Hermanas ha elaborado el proyecto DHINNOVA.</p> <p>#DHINNOVA es un proyecto continuo de divulgación y fomento de la innovación y el talento innovador mediante un programa anual de actividades a realizar en el marco del Sistema de Innovación Local del Ayuntamiento con continua inclusión de novedades en las actividades realizadas cada año.</p>		
MISIÓN	Difundir la cultura de la innovación en la localidad, realizando un programa de acciones de sensibilización y divulgación	
OBJETIVOS	<p>El principal objetivo del plan es la consolidación de la innovación en el municipio. Para ello, se han establecido acciones más concretas para lograr controlar la correcta consecución del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la aplicación de la innovación y la creatividad como herramientas que pueden ayudar en los retos reales a los que nos enfrentamos, proporcionando conocimientos, capacitación, colaboración, espacios, asesoramiento y actividades atractivas. • Sensibilizar, despertar la curiosidad y familiarizar especialmente a los jóvenes, con los conceptos básicos de innovación y creatividad, guiándoles hacia una nueva actitud que puede cambiar la forma de enfrentarse a los retos y problemas económicos y sociales actuales y a la creación de empleo. • Apoyar la consolidación de Dos Hermanas como ciudad innovadora, mediante el impulso a la Ciudad del Conocimiento y el Parque de Investigación y Desarrollo local, dando continuidad a las acciones anteriores de #DHINNOVA, y manteniendo y mejorando el grado de referencia que se ha obtenido a nivel de Andalucía y nacional, sirviendo de práctica transferible a otros municipios, para lo cual se dará difusión en las redes de municipios y en los foros oportunos. 	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>Dentro del proyecto DHInnova se engloban 4 acciones bien diferenciadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foro de Innovación: es la actividad principal. Consiste en ocho nuevas jornadas de periodicidad mensual. • “Talleres adaptados a demanda”. Se elaborarán unos talleres para conocer la opinión de los ciudadanos en temas de interés para el municipio. Para ello, los temas serán aquellos propuestos por los usuarios. • “Espacio CoCreación”. Contempla la construcción de un espacio dedicado a la creatividad en el Edificio de Gestión y Administración del Parque de I+D Dehesa de Valme • “Eureka”. Realización de actividades dirigidas a los jóvenes y estudiantes para potenciar sus capacidades. 		
Más info: DHINNOVA		

ERMUA	Despliegue de fibra óptica al hogar (FTTP)	CIUDADANÍA
		<i>Fibra óptica</i>
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>El Ayuntamiento es consciente de que, dadas las dimensiones del municipio (16.000 habitantes), los operadores de telecomunicaciones no consideran prioritario invertir en infraestructuras de fibra óptica FTTH, dado el largo plazo necesario para lograr el retorno de la inversión. Por esta razón este tipo de inversiones sólo se realizan en grandes ciudades, donde se logren altas rentabilidades.</p> <p>Ante la brecha digital que ello puede generar en las pequeñas poblaciones como Ermua, el Ayuntamiento ha decidido apostar por la innovación y el conocimiento ya que considera vital poseer las mejores técnicas disponibles. Por otro lado, el municipio de Ermua tiene una gran dependencia del sector de automoción y el Ayuntamiento considera estratégico tratar de diversificar el tejido económico al mismo tiempo que impulsar el desarrollo económico local tratando de atraer nuevas empresas de carácter tecnológico que aporten valor añadido.</p> <p>Ante esta realidad, el Ayuntamiento se plantea la construcción de la red de FTTH para ponerla a disposición de las empresas que prestan servicios a través de la fibra, al igual que en cualquier ciudad se construye un aeropuerto o una estación de autobuses que son utilizados por todas las empresas de transporte de pasajeros que lo deseen.</p>		
MISIÓN	<p>Crear y desarrollar unas infraestructuras tecnológicas y de innovación posibilitando la creación de nuevos servicios de valor añadido, tanto a las empresas instaladas como a los habitantes.</p>	
OBJETIVOS	<p>El Ayuntamiento está desplegando fibra óptica hasta el hogar (FTTH) para dotar al municipio de servicios de banda ultraancha a través de una red "Open Acces" para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la creación de nuevos servicios de valor añadido basados en las nuevas tecnologías y beneficiosos para las empresas y los ciudadanos. • Dotar de valor añadido al centro tecnológico y vivero de empresas al objeto de diversificar el tejido económico, muy dependiente del sector auxiliar de automoción. • Ofertar nuevos servicios que desarrollen las administraciones (teleasistencia, teleformación, etc.) u empresas privadas (televigilancia, canales de tv locales, etc.) desde la red municipal a la ciudadanía. 	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>En 2010 el Ayuntamiento decide poner en marcha el proyecto de construcción de una red de fibra óptica (FTTH) municipal. En esta primera fase, se recurre al Fondo de empleo Local (FEIL) para financiar la construcción de la primera fase del proyecto, el despliegue de la red troncal y la conexión de 100 viviendas para probar la infraestructura en fase piloto.</p> <p>La segunda fase es la que se está desarrollando en la actualidad y consiste en el despliegue de la red FTTH a todo el municipio, a todas las viviendas y empresas de Ermua. Se trata del despliegue de la denominada red secundaria. La propietaria de esta red secundaria y responsable de su despliegue es PROMOSA, la Sociedad anónima de Promoción económica del Ayuntamiento de Ermua, cuyo capital social es 100% aportación del Ayuntamiento de Ermua. Actualmente, se está terminando la obra civil, desplegando en todo el municipio la red FTTH. En noviembre de 2013 comienzan a ofrecer servicios a la ciudadanía las primeras operadoras, Adamo, Opencable y Sarenat.</p>		
<p>Más info: El Ayuntamiento de Ermua y las NTIC</p>		

ETXEBARRI	ETXE-ON e-Administración	CIUDADANÍA
<i>e-administración</i>		
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>A raíz de la invitación por parte de la Asociación de Municipios Vascos (EUDEL) a participar en la Agenda de Innovación Local (AIL), se ha producido un cambio en la forma de entender la gestión municipal tanto a nivel técnico como político, poniendo el Ayuntamiento de Etxebarri al servicio de la Innovación.</p> <p>Además de ser un cambio en la metodología de trabajo y la relación político-técnica de la entidad, supone una nueva forma de entender la forma de trabajar, cuestionando los procesos y buscando la simplificación de procesos, la eficiencia y la optimización de recursos.</p> <p>Para ello se ha de lograr: participación de la ciudadanía en la vida municipal, equipamiento público (Educación, Sanidad, Cultura, Ocio...), actividad empresarial en sectores dinámicos y/o con capacidad de transformación, gestión basada en políticas y estrategias y la accesibilidad y movilidad local.</p>		
VISIÓN	<p>Establecer el municipio como centro residencial prestador de los servicios necesarios para consumo interno cuidando la identidad y sentido de pertenencia (alrededor de un elemento unificador/tractor/con capacidad de atracción) y manteniendo un componente industrial moderno.</p>	
OBJETIVOS	<p>Mediante la implantación de la e-administración se pretende lograr:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la relación con la ciudadanía a través del uso de las TICs. • Dar cumplimiento a la Ley de Acceso Electrónico de la ciudadanía a los servicios públicos. • Implantar la E-Administración interna/externa bajo filosofía “papel 0” como motor para el desarrollo de una gestión por procesos. • Sistematizar procedimientos apoyándose en herramientas que favorezcan la coordinación entre personas y recursos. • Prestar los servicios municipales con calidad y de forma multicanal. 	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>El proyecto Etxe-ON es un ambicioso plan de acercamiento de la administración a la ciudadanía y una forma de innovar en la forma en la que administración realiza su labor, permaneciendo abierta 24 horas al día 365 días al año. El proyecto pivota sobre 4 ejes fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • BiscayTIK: La Diputación Foral de Bizkaia ofrece una plataforma para la gestión de las administraciones locales a la que Etxebarri se ha adherido. • Página web municipal – Portal ciudadano/a: la conversión de la página web en sede electrónica posibilita la realización de trámites electrónicos a través de la misma. • Oficinas electrónicas y Formación en E-Administración: 5 oficinas electrónicas se ubicarán en distintos puntos del municipio de cara a acercar la administración electrónica a la ciudadanía. Asimismo, de manera gratuita se podrá recibir formación sobre Administración Electrónica potenciando el acceso a la misma de aquellos colectivos más alejados de las nuevas tecnologías. • Blog Municipal y Redes Sociales: mejoran el posicionamiento del Ayuntamiento en Internet y facilitan la participación y la interacción con la ciudadanía. 		
<p>Más info: BiscayTIK, Web Municipal, Youtube Etxebarri Bizi, Facebook, Twitter</p>		

ETXEBARRI	Gestión y dinamización de espacio cubierto	CIUDADANÍA
		<i>Espacio público</i>
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>A raíz de la invitación por parte de la Asociación de Municipios Vascos (EUDEL) a participar en la Agenda de Innovación Local (AIL), se ha producido un cambio en la forma de entender la gestión municipal tanto a nivel técnico como político, poniendo el Ayuntamiento de Etxebarri al servicio de la Innovación.</p> <p>Además de ser un cambio en la metodología de trabajo y la relación político-técnica de la entidad, supone una nueva forma de entender la forma de trabajar, cuestionando los procesos y buscando la simplificación de procesos, la eficiencia y la optimización de recursos.</p> <p>Para ello se ha de lograr: participación de la ciudadanía en la vida municipal, equipamiento público (Educación, Sanidad, Cultura, Ocio...), actividad empresarial en sectores dinámicos y/o con capacidad de transformación, gestión basada en políticas y estrategias y la accesibilidad y movilidad local.</p>		
VISIÓN	<p>Establecer el municipio como centro residencial prestador de los servicios necesarios para consumo interno cuidando la identidad y sentido de pertenencia (alrededor de un elemento unificador/tractor/con capacidad de atracción) y manteniendo un componente industrial moderno.</p>	
OBJETIVOS	<p>La mejora de las condiciones del municipio es la base para lograr la convivencia y establecer el municipio como la base en la que alcanzar el desarrollo personal y laboral de sus ciudadanos. Para ello es vital realizar acciones revitalizadoras como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilitar espacios de convivencia para familias y niños/as adaptados a la meteorología de nuestro entorno. • Diseñar el municipio como un espacio convivencial para VIVIR (residir, relacionarse, disfrutar, consumir...). • Gestionar el espacio público de una manera ordenada y sostenible. 	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>Los edificios e instalaciones escolares del conjunto de centros públicos que imparten la enseñanza no universitaria en Euskadi, y que configuran, en virtud del artículo 1 de la Ley 1/1993, de 19 de febrero, la escuela pública vasca, además de la utilización por el propio alumnado, son instrumento útil para el desarrollo de actividades sociales, deportivas, culturales o de similar índole por parte de entes, instituciones u organizaciones, públicas o privadas, que, de no contar con el uso de dichas instalaciones, encontrarían a menudo serias dificultades para su práctica.</p> <p>Con ello se extiende la utilidad de estos centros a toda la sociedad, más allá de su estricto uso docente. Se pretende poner a disposición de las familias y la ciudadanía en general los espacios educativos cubiertos para su uso libre en horario extraescolar.</p> <p>El proyecto se completa con la instalación de cubiertas en dos zonas de juegos infantiles. Para ello, se ha establecido una duración de un año.</p>		
<p>Más info: Ayuntamiento de Etxebarri</p>		

ETXEBARRI	CUÉNTAME	CIUDADANÍA
		<i>Dinamización social</i>
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>A raíz de la invitación por parte de la Asociación de Municipios Vascos (EUDEL) a participar en la Agenda de Innovación Local (AIL), se ha producido un cambio en la forma de entender la gestión municipal tanto a nivel técnico como político, poniendo el Ayuntamiento de Etxebarri al servicio de la Innovación.</p> <p>Además de ser un cambio en la metodología de trabajo y la relación político-técnica de la entidad, supone una nueva forma de entender la forma de trabajar, cuestionando los procesos y buscando la simplificación de procesos, la eficiencia y la optimización de recursos.</p> <p>Para ello se ha de lograr: participación de la ciudadanía en la vida municipal, equipamiento público (Educación, Sanidad, Cultura, Ocio...), actividad empresarial en sectores dinámicos y/o con capacidad de transformación, gestión basada en políticas y estrategias y la accesibilidad y movilidad local.</p>		
VISIÓN	<p>Establecer el municipio como centro residencial prestador de los servicios necesarios para consumo interno cuidando la identidad y sentido de pertenencia (alrededor de un elemento unificador/tractor/con capacidad de atracción) y manteniendo un componente industrial moderno.</p>	
OBJETIVOS	<p>El principal objetivo del proyecto es dar a conocer la historia del municipio. Con esta sencilla actividad se quiere potenciar otras actividades relacionadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar un espacio de relación intergeneracional (niños/as, jóvenes y mayores). • Favorecer la transmisión de información y la relación entre el colectivo de personas mayores y las nuevas generaciones. • Fomentar el sentido de pertenencia. • Recopilar la historia reciente del municipio con el testimonio de personas mayores. • Involucrar a los centros educativos en un proyecto de desarrollo comunitario. 	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>"Cuéntame/Kontaidazu" es una iniciativa que ha comenzado a trabajar el Ayuntamiento de Etxebarri en el marco del Plan de Convivencia. "Cuéntame" pretende "juntar" a personas de diferentes generaciones para que compartan sus experiencias mutuamente.</p> <p>En una primera fase, personas de la tercera edad con la ayuda de técnicos expertos en esta materia acuden a los centros escolares de Etxebarri a contar "como era su pueblo cuando ellos/as eran niños/as". El encuentro/intercambio de ideas y experiencias se debe desarrollar en un ambiente cálido que facilite que la interrelación entre estos dos colectivos resultase muy atractiva para ambos.</p> <p>Asimismo, se realizan entrevistas a las personas participantes para recopilarlas y recogerlas en un libro-publicación que se presenta a la ciudadanía en general en el plazo de un año.</p>		
<p>Más info: Plan de Innovación Etxebarri 2015-2020</p>		

LA SOLANA	Control, ahorro y eficiencia en la iluminación pública	CIUDADANÍA
		Energía
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>El cuidado del medio ambiente siempre ha sido uno de los objetivos prioritarios del Ayuntamiento de La Solana, a sabiendas, además, de que en muchas ocasiones este cuidado conlleva asimismo el ahorro de muchos costes. Y en uno de los campos donde más se puede intervenir es en el consumo de energía eléctrica, tanto en el funcionamiento de equipos como en la iluminación. La crisis económica y la falta de recursos públicos que ésta ha generado, han hecho que se tomen medidas, a través de proyectos, de mayor o menor volumen, que, conllevan la mejor eficiencia energética, incidiendo por tanto en el ahorro económico y en el cuidado del medio ambiente.</p>		
MISIÓN	Lograr el control, ahorro y eficiencia de los servicios de iluminación pública.	
OBJETIVOS	<p>Los objetivos de plan de remodelación de la iluminación urbana son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ahorro energético, y por tanto económico, reduciendo los mismos en un 65%. • Reducción de la contaminación lumínica, con nuevos sistemas más eficientes. Se sustituyen luminarias “tipo globo” con alta contaminación lumínica por nuevos sistemas con ópticas avanzadas. • Experimentar nuevos sistemas que puedan ser implantados en todo el casco urbano. 	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>El Plan que se va a desplegar en el municipio para la consecución de objetivos es el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización del Estudio de consumo eléctrico y lumínico, con medidas de mejora en la localidad. • Estudio de necesidad de alumbrado. • Elaboración del Proyecto Técnico. • Puesta en marcha por fases delimitadas. • Análisis de resultados. <p>Hasta el momento, las fases desarrolladas del proyecto se pueden resumir como siguen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parque municipal: Sustitución de 85 luminarias VM 125 W “tipo globo” por luminarias eficientes de Halogenuros Metálicos de 60W con equipos de arranque electrónicos que incluyen regulación de flujo programado. Ahorro: 65% • Unidades de Actuación Norte: Cambio del sistema tradicionalmente montado en el resto de la población, formado por luminarias de Vapor de Sodio, por luminarias LED con regulación de flujo durante el 50 % de su periodo de funcionamiento. Ahorro: 70 %. 		

LA SOLANA	Centro de nuevas tecnologías	CIUDADANÍA
		<i>Vivero de empresas</i>
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>La Solana ha sido tradicionalmente un municipio cuya economía se ha basado tradicionalmente en los sectores primario y secundario. Éste último, en los primeros años del siglo XXI superó al primero y se convirtió en el pilar económico local, a través de la construcción y actividades anexas a la misma, con los riesgos que ello suponía, lo cual ha quedado claramente demostrado con la crisis económica.</p> <p>Ante esos mencionados riesgos, el Ayuntamiento de La Solana planteó un proyecto, mediante el cual, a través de una infraestructura, se promocionara, desarrollara e impulsara la realización de actividades en torno a la I+D+i y las energías renovables, con el fin de dar un nuevo empuje al tejido, no sólo empresarial, sino también social de la zona, diversificando la actividad y formando a los ciudadanos y empresas ante la nueva economía que se plantea.</p> <p>En este Centro pues confluyen dos vertientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centro de Apoyo a Emprendedores-Vivero de empresas I+D+i y NTIC's, con seis módulos o espacios para su cesión a empresas de base tecnológica de nueva creación y/o a entidades, organismos de Investigación o Centros Públicos de I+D+i, etc. • Centro de Formación Profesional para el Empleo y Formación Profesional Reglada, con desarrollo de actuaciones de formación y capacitación, principalmente dirigidas a personas desempleadas. 		
MISIÓN	Avanzar hacia un tejido socioeconómico más moderno y competitivo, adaptado a los nuevos retos económicos y sociales.	
OBJETIVOS	<p>Los objetivos concretos del proyecto han sido, por tanto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al desarrollo e implantación de proyectos empresariales enmarcados en el ámbito de la I+D+i y las nuevas tecnologías. • El fomento de la cultura científica e innovadora en todos los ámbitos de la sociedad. • Adaptar la cualificación profesional, principalmente los desempleados, hacia las nuevas necesidades, en especial en esos campos mencionados. 	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>La implantación de un eje de I+D conlleva diversas actividades tanto a nivel estructural como de concienciación, éstas se despliegan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construcción y puesta en marcha del Centro. • Fomento y difusión de los espacios disponibles en el Vivero de empresas de I+D+i, mediante diversas actuaciones, realizando un Concurso de Ideas Innovadoras para empresas de nueva creación. • Planificación, programación y ejecución de acciones formativas para la mejora de las capacidades locales. • Puesta en marcha de un espacio de coworking, en colaboración con la Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE) de Ciudad Real, etc. 		
Más info: Ayuntamiento de la Solana		

LA SOLANA	Implantación de la administración electrónica	CIUDADANÍA
		<i>e-administración</i>
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>Con la aprobación de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, el Ayuntamiento de La Solana se impuso la obligación de cumplir con sus premisas en el menor plazo posible. De hecho, ya venía apostando por la mayor implantación de servicios on line, especialmente dirigidos a los ciudadanos, sin olvidar el desarrollo de aplicaciones y procedimientos puramente internos, todo con el fin de acercar conseguir una administración local más ágil y eficaz.</p>		
MISIÓN	Implantación definitiva de la administración electrónica, tanto a nivel interno como externo.	
OBJETIVOS	<p>Los objetivos planteados fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar las tecnologías de la información y las comunicaciones en los procedimientos de la administración. • Implementar una serie de servicios on line para todos los ciudadanos, consiguiendo que la relación de los ciudadanos con la administración sea más ágil, eficaz. • Fomentar una mayor participación del ciudadano en la vida municipal. 	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>Para lograr la implantación de la Administración electrónica en el Ayuntamiento de La Solana se sigue el siguiente plan de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudio técnico de necesidades. • Nueva Web Municipal. • Implantación de nuevas vías de comunicación del ciudadano con la Administración (SMS, web, etc.) • Implementación de la red de fibra óptica de interconexión de centros municipales. • Progresiva implantación de la e-admón en los servicios municipales. • Plan de formación de los trabajadores públicos. • Plan de difusión al ciudadano. 		
<p>Más info: Portal de la transparencia</p>		

VALLADOLID	Laboratorio ciudadano de la innovación. Smart Olid	CIUDADANÍA
		<i>Cultura de innovación</i>
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>La implementación de soluciones tecnológicamente innovadoras en la vía pública puede plantear dificultades teniendo en cuenta el impacto en mobiliario urbano, impacto sobre la movilidad, etc, si no se cuenta en su diseño con el ciudadano. Para favorecer la puesta en marcha de proyectos pilotos sobre la vía pública, con una visión integral, se definió el concepto de <i>Urban Lab</i>: espacio de la ciudad orientado a realizar pruebas de concepto y técnicas de soluciones urbanas. Hacer de Valladolid un laboratorio ciudadano (smartolid), promoviendo la innovación dirigida por usuario es uno de los objetivos de la Agencia de Innovación y Desarrollo Económico de Valladolid, orientado a fomentar la cultura de la innovación entre los ciudadanos de Valladolid y su tejido económico, promoviendo una actitud proactiva y participativa de los mismos en los procesos de innovación colaborativa que se pongan en marcha.</p>		
MISIÓN	El Laboratorio Ciudadano Smartolid, se configura como un mecanismo de participación mediante la articulación de procedimientos que integran a la ciudadanía en la definición y gestación de proyectos innovadores a implementar en la ciudad de Valladolid.	
VISIÓN	Valladolid contará con un ecosistema público privado en innovación en el que el agente protagonista es el usuario final, ya que éste dará valor a la innovación mediante sus aportaciones.	
OBJETIVOS	El objetivo inicial es crear una comunidad estable de personas comprometidas con pensar y diseñan procesos o proyectos de innovación y el objetivo de desarrollo es llevar a cabo dichos proyectos y procesos, tanto desde el punto de vista tecnológico como social.	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>El plan de acción se fundamenta en tres ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de un espacio permanente de información y encuentro para dar a conocer la naturaleza abierta del laboratorio smart olid en la Agencia de Innovación y que facilite su identificación con los procesos de innovación y una atmósfera de trabajo pensada especialmente para la cooperación y el intercambio. También se ha creado una comunidad virtual a través de Facebook y Twitter. • Lanzamiento de convocatorias abiertas para la participación en el desarrollo colaborativo de proyectos. • Desarrollo de un programa de actividades compuesto por talleres, seminarios y debates y reuniones de diferentes grupos de trabajo. 		
Más info: Valladolid Adelante		

VALLADOLID	Programa de Vehículos Limpios	CIUDADANÍA
		Movilidad
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>El Ayuntamiento de Valladolid viene adoptando un papel proactivo en el logro de los objetivos y prioridades de Europa 2020 para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, en particular en la reducción de la huella de carbono, que es uno de los compromisos del Pacto de Alcaldes. El Programa de Vehículos Limpios integra actuaciones para lograr esos objetivos, sin olvidar que en la actividad económica y social de la ciudad es indudable el peso e importancia del sector de la automoción y su industria auxiliar, por lo que es también un objetivo el mantenimiento y generación de empleo en este sector. Las acciones recogidas en el programa permitirán adaptar el entorno urbano a esta nueva tipología de automóvil, fomentando el uso del vehículo eléctrico y otros energéticamente eficientes, modificando los hábitos de comportamiento de los ciudadanos en materia de movilidad</p>		
MISIÓN	<p>El Ayuntamiento de Valladolid tiene por misión colaborar para la mejora de la calidad ambiental y la preservación del entorno natural fomentando en la movilidad urbana, las alternativas y opciones energéticamente más eficientes y menos contaminantes.</p>	
VISIÓN	<p>Los ciudadanos modificarán sus hábitos en materia de movilidad, hacia la complementariedad y progresiva cambio desde los modelos convencional hacia los eléctricos o energéticamente eficientes. Se posicionará la ciudad de Valladolid como referente en el desarrollo de tecnologías asociadas al uso del automóvil energéticamente eficiente, con un marco normativo de seguridad y confianza para fabricantes, inversores y usuarios, un auténtico laboratorio y campo de pruebas en el que implementar nuevos modelos de negocio asociado.</p>	
OBJETIVOS	<p>Promover una nueva cultura de la movilidad que ayude a la consecución de los objetivos de Europa 2020 y el Pacto de Alcaldes y promover el mantenimiento y creación de empleo en el sector de la automoción en Valladolid.</p>	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>En este marco el Ayuntamiento de Valladolid define con el Programa de Vehículos Limpios, dos grandes líneas de actuación.</p> <p>De una parte, fija los objetivos y acciones prioritarias de promoción y discriminación positiva del vehículo eléctrico, que se centran en favorecer la demanda, implementar la infraestructura de puntos de recarga y aprovechar la oportunidad económica del nuevo mercado potencial.</p> <p>De otra, de forma simultánea y progresiva, pretende impulsar el uso de vehículos energéticamente eficientes, siguiendo las directrices europeas, no solo en la progresiva renovación y su incorporación en sus flotas municipales sino también impulsando desde el lado de la demanda, a través del instrumento de la contratación pública, seleccionando aquellos contratistas que incluyan estos vehículos en sus flotas cuando ello sea necesario en la ejecución de contratos públicos.</p>		
<p>Más info: Programa de Vehículos Limpios</p>		

VILLANOVA DEL CAMÍ	Administración Oberta	CIUDADANÍA
		<i>e-administración</i>
CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO PREVIO		
<p>En el marco de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos, se reconoce el derecho de los ciudadanos a relacionarse con las Administraciones Públicas por medios electrónicos y regula los aspectos básicos de la utilización de las tecnologías de la información en la actividad administrativa, en las relaciones entre las Administraciones Públicas, así como en las relaciones de los ciudadanos con las mismas con la finalidad de garantizar sus derechos, un tratamiento común ante ellas y la validez y eficacia de la actividad administrativa en condiciones de seguridad jurídica. Para el desarrollo de la Administración electrónica el Ayuntamiento de Vilanova del Camí, se adhirió a los servicios de la “Administració Oberta de Catalunya” (AOC); y aprobó la Ordenanza reguladora de la Administración electrónica, pendiente de modificación.</p>		
MISIÓN	Provisionar a la localidad de los medios necesarios para una administración eficaz	
OBJETIVOS	<p>Los objetivos de este Ayuntamiento, tal y como la propia Ley indica son, entre otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el acceso por medios electrónicos de los ciudadanos a la información y al procedimiento administrativo, con el fin de eliminar barreras. • Crear las condiciones de confianza en el uso de los medios electrónicos, estableciendo las medidas necesarias para la preservación de la integridad de los derechos fundamentales, y en especial los relacionados con la intimidad y la protección de datos de carácter personal, por medio de la garantía de la seguridad de los sistemas, los datos, las comunicaciones, y los servicios electrónicos. • Promover la proximidad con el ciudadano y la transparencia administrativa, así como la mejora continuada en la consecución del interés general. 	
PLAN DE ACCIÓN		
<p>El Plan de acción de ‘Administración Oberta’ se compone de varias actuaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparencia informativa en la web municipal. • “Via oberta” (Interoperabilidad) • Administración electrónica • IDEC LOCAL • Implantación infraestructura de Red Wifi Municipal. • Directorio de empresas y comercios • Implantación de Servicios suministrados a través de la red Wifi Municipal. • Aula TIC del Centre de Innovación Anoia forma parte como miembro de la Red Punto TIC de la Generalitat de Catalunya. Esta red apuesta por fomentar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en todos los ámbitos de la sociedad. • “Streaming” en la web municipal 		
Más info: Agencia de Desarrollo Económico		

8. ORIENTACIONES CLAVE

Hasta el momento, el presente documento se ha centrado en identificar algunos aspectos relativamente prácticos sobre cómo gestionar la innovación urbana desde tres ámbitos operativos: la actuación de la institución municipal (**Organización**), la acción hacia el tejido económico (**Empresa**) y la relación con la ciudadanía (**Ciudadanía**). Junto a estos elementos más pragmáticos corresponde ahora fijar algunas **cuestiones de orden estratégico**.

El avance hacia unos servicios urbanos más innovadores, como hemos señalado, pasa por la puesta en práctica de nuevas formas de hacer y nuevas herramientas; algunas de ellas pueden parecer razonablemente sencillas, mientras que otras implican transformaciones más profundas. Todas en conjunto conllevan importantes esfuerzos para modificar dinámicas ya instaladas, expectativas consolidadas o proyectos testados, recurrentes y planificados. El banco de experiencias acumulado para la elaboración de esta guía constituye, a su vez, un sólido catálogo de innovaciones puestas en marcha en numerosos ayuntamientos.

Si bien cualquier actuación en este ámbito tiene valor por sí misma a la hora de transformar determinados servicios de promoción para avanzar en la innovación urbana, es evidente la necesidad de dotar al ayuntamiento de una estrategia más integral. Esta puede tomar diferentes formas, bien a través de procesos estratégicos, bien a través de apuestas institucionales que se sustancien en diferentes áreas de actividad municipal. En cualquiera de los casos, la solidez y sostenibilidad a largo plazo de la apuesta por la innovación a nivel local requiere:

- **Liderazgo** institucional suficiente como señal a los agentes del entorno (no sólo locales) de la apuesta por trabajar fuerte en materia de innovación. Este liderazgo puede materializarse en documentos de intenciones, declaraciones institucionales, firmas de acuerdos de gobierno, incorporación a redes regionales, nacionales o internacionales, etc. Los gestos importan si van acompañados de coherencia en las actuaciones que se derivan de ellos, y para ello es necesario establecer los correspondientes espacios de reflexión que faciliten el diseño de estrategias coherentes y consecuentes con las características del municipio.
- Construir soportes institucionales que aporten **gobernanza** a la apuesta por la innovación local. Estos pasarán en algunos casos por transformaciones en la organización institucional (creación de nuevas áreas de gobierno, aprobación de una estrategia integral,...) y administrativa (creación o reordenación de áreas, por ejemplo) y en otras ocasiones por la adaptación de procedimientos, ayudas, dinámicas o espacios de la ciudad para acoger las actuaciones que requiera el impulso de la innovación en cada caso. Esta gobernanza, como hemos señalado a lo largo del texto, pasa por construir relaciones en torno a la apuesta global y, sobre todo, a la hora de desarrollar los proyectos concretos que, como hemos señalado, requerirán de una nueva lógica vinculada a la co-creación y a la innovación abierta.



- Disponer de una batería de **actuaciones** coherentes, sistemáticas y pragmáticas a través de las cuales desplegar esta ambición por incorporar la clave de innovación urbana en el conjunto de actividades de la institución. Como hemos señalado, uno de los aspectos más relevantes de esta orientación es la necesidad de acompañar el desarrollo de nuevos servicios públicos y la incorporación de la cultura de la innovación al tejido económico local, lo cual requerirá de una importante contextualización y adaptación la realidad del entorno más próximo. Esta realidad tiene que ver con las capacidades endógenas, las relaciones y sinergias con otros actores territoriales, las necesidades de la población, las capacidades propias del gobierno local, etc. Introducirse en claves de acción vinculadas a la co-creación, a la innovación social o al prototipado de soluciones implica un cierto nivel de incertidumbre (los resultados finales concretos de estos procesos no se pueden planificar) pero también un horizonte específico (los objetivos finales que se persiguen, las problemáticas concretas sobre las que se quiere intervenir, etc.).
- Asignar **recursos** suficientes siempre va a ser un elemento clave en cualquier apuesta que quiera ser ambiciosa y realista al mismo tiempo. Estos recursos son, como hemos apuntado anteriormente, de carácter simbólico en algunos casos (visibilización de la apuesta, incorporación de nuevos criterios de trabajo,...) y estos tienen también retornos importantes en forma de incorporación de nuevos agentes a los procesos municipales, generación de relaciones y creación de complicidades. En otras ocasiones, por supuesto, los recursos serán de carácter presupuestario, físicos y, sobre todo, de capacidades de gestión. En muchos de los casos apuntados como ilustrativos a lo largo del texto y en muchos de los casos del banco de experiencias, los recursos económicos adicionales destinados a los proyectos innovadores no son muy costosos en términos presupuestarios; más bien, implican importantes esfuerzos por crear nuevas formas de hacer, un esfuerzo que recae más en el personal de la administración, que aporta su saber hacer, su experiencia, su

capacidad de intra-empredimiento desde la propia organización municipal. En otros casos, son los propios actores económicos del territorio los que son capaces de aportar sus propios recursos, también, no necesariamente financieros.

Este despliegue estratégico tiene su punto de partida en la necesidad de hacerse preguntas diferentes para atender a la realidad local de cada municipio. Innovar es, en buena medida, producto de nuevas preguntas y de nuevos desafíos más que de encontrar rápidamente respuestas. Implica también profundizar en el conocimiento de la realidad local (por eso la co-creación se convierte en un elemento central) y desplegar una visión muy práctica y más cercana con los actores del territorio. Las ideas son importantes, pero son sólo un ingrediente de un proceso en el que la experimentación y el aprendizaje son más críticos a la hora de encontrar nuevas soluciones.

La innovación urbana es un movimiento conjunto en el que organización municipal, tejido económico y tejido social han de participar con liderazgos por proyecto distribuidos según el caso. La administración no necesita asumir todos los riesgos prácticos ni todo el peso, pero sí ha de señalar las ambiciones y ser capaz de crear relaciones de confianza, entornos de colaboración y espacios de encuentro nuevos.

En esta dinámica, los equipos y departamentos de la administración municipal tienen un papel central. Entendidos como **equipos de innovación dentro del ayuntamiento**, pueden cumplir varios papeles a la vez:

- **Desarrolladores y creadores de proyectos innovadores** concretos orientados a problemas o necesidades específicas de alta prioridad, con capacidad de poner en marcha en poco tiempo iniciativas novedosas, escalables y prácticas.
- **Facilitadores de una mayor apertura de las instituciones** para acercarlas a las necesidades del entorno y sus actores, creando contextos adecuados de relación y espacios físicos, virtuales o relaciones de trabajo, colaboración y comunicación.
- **Impulsores de cambios internos y distribuidores de información y conocimiento** sobre las formas en que otros departamentos, instituciones, tejido económico y social pueden contribuir a la innovación urbana.

9. BIBLIOGRAFÍA

- ESTUDIO Y GUÍA METODOLÓGICA SOBRE CIUDADES INTELIGENTES
<http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/estudios-informes/estudio-y-gu%C3%AD-metodol%C3%B3gica-sobre-ciudades-inteligentes>
- Smart Cities. La transformación digital de las ciudades
<http://www.smartcities.es/wp-content/uploads/2015/11/20151116-libro-blanco-smart-cities-esp-telefonica-pwc-iebs-2015.pdf>
- Innovation in Europe's Cities
<http://www.bloomberg.org/content/uploads/sites/2/2015/02/Innovation-in-Europes-Cities.pdf>
- Creative Councils: 10 lessons for local authority innovators
<http://www.nesta.org.uk/publications/creative-councils-10-lessons-local-authority-innovators#sthash.gSdbiQKg.dpuf>
- Innovation and the city <https://nycfuture.org/pdf/Innovation-and-the-City-Part-II.pdf>
- CITIE - CITY INITIATIVES for TECHNOLOGY, INNOVATION and ENTREPRENEURSHIP <http://citie.org/> (creo que podemos fundamentar mucho desde aquí)
- Citizen-Driven Innovation : A Guidebook for City Mayors and Public Administrators <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/21984>
- Social Innovation in Cities
<https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/node/10208> (aquí puede haber cosas también)
- Digital social innovation <http://digitalsocial.eu/> (idem, igual puede servir para la parte de tecnología digital y el tipo de áreas que definen)
- i-teams <http://www.theiteams.org/resources/read-i-teams-report-0> (me gusta mucho como ilustración de estructuras organizativas para promover la innovación pública)
- City Accelerator Guide for Embedding Innovation in Local Government
<https://www.livingcities.org/resources/286-city-accelerator-guide-for-embedding-innovation-in-local-government>
- Engaging Citizens in Co-Creation in Public Services: Lessons Learned and Best Practices
<http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Engaging%20Citizen%20in%20Co-Creation%20in%20Public%20Service.pdf>

- Políticas para las ciudades colaborativas. Un resumen de economía colaborativa para responsables de políticas urbanas <http://www.shareable.net/download-your-copy-of-policies-for-shareable-cities>
- The Social Life of Cities: stories about urban innovation http://www.social-life.co/publication/Social_Life_of_Cities_stories/
- RESINDEX. Regional Social Innovation Index <http://www.sinnergiak.org/index.php/resindex-regional-social-innovation-index/>

BORRADOR