



**TRABAJO DE FINAL EN GRADO DE CIENCIA POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA**  
**CURSO 2022/2023**  
**CONVOCATORIA DE JUNIO 2023**  
**CONVOCATORIA DE JUNIO**

**¿QUÉ CARACTERÍSTICAS DEBE TENER UN LIDERAZGO INNOVADOR PARA  
GENERAR LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS? CASO DEL  
AYUNTAMIENTO DE TORRELODONES EN 2023.**

**APELLIDOS/NOMBRE ESTUDIANTE:** Velasco Hidalgo, Mario

**APELLIDOS/NOMBRE TUTOR:** García Vegas, Ricardo Manuel

En Torreldones, a día 2 de junio de 2023

# Índice

Índice .....	2
Índice de Tablas.....	3
Capítulo I. PROTOCOLO DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
I. Planteamiento del problema .....	4
II. Justificación del tema de investigación .....	6
III. Objetivos de la investigación.....	8
IV. Estrategia y técnicas de investigación .....	9
A. Estudio de caso.....	9
B. Técnicas de Investigación .....	9
C. Técnicas de Análisis.....	9
D. Estructura de la investigación .....	10
Capítulo II. MARCO TEÓRICO.....	11
I. Notas sobre liderazgo .....	11
A. Qué son los liderazgos.....	11
B. Liderazgo innovador .....	15
C. Papel que juegan los liderazgos en las organizaciones públicas.....	18
II. Liderazgo e innovación en el ámbito público.....	19
A. Relación con el liderazgo innovador.....	20
B. Motivaciones/ incentivos que generan innovación .....	21
III. Los Ayuntamientos como centros de innovación.....	22
Capítulo III. DISEÑO METODOLÓGICO .....	24
I. Selección del caso.....	24
A. Descripción general y Justificación del caso.....	24
II. Diseño y validación de las herramientas para la obtención de información .....	27
III. Categorías de análisis .....	27
IV. Perfil de personas a entrevistar .....	29
Capítulo IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	30
I. Entorno específico .....	30
A. Elementos básicos .....	30
B. Marco Estratégico .....	32
C. Contexto político.....	34
II. Liderazgo e Innovación en los gobiernos locales.....	35
A. Definición e Importancia del Liderazgo en las organizaciones públicas .....	35
C. Relación entre liderazgo e innovación .....	38
III. Definición y caracterización del liderazgo innovador.....	39
A. Definición del liderazgo innovador en la administración pública.....	39

B. Categorización del liderazgo innovador en la administración pública .....	40
IV. Barreras para el desarrollo de liderazgos innovadores en los gobiernos locales.	42
V. Facilitadores de los liderazgos innovadores en las organizaciones públicas.....	44
Capítulo V. CONCLUSIONES .....	46
Bibliografía.....	49
ANEXO GUIÓN DE LAS ENTREVISTAS .....	52
ANEXO TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS.....	53
ANEXO POSIBLES VIAS INVESTIGACION .....	67

## Índice de Tablas

*Tabla 1: Objetivo general y objetivos específicos de la investigación*

9

# Capítulo I. PROTOCOLO DE LA INVESTIGACIÓN

## I. Planteamiento del problema

La administración pública es un organismo público que tiene como fin la adaptación de la modernización a la sociedad. En la actualidad, la sociedad busca ser dinámica, hay que tener en cuenta que hay un boom tecnológico a partir del año 2000 que polariza la administración pública con entes u organismos anticuados y avanzados, para dotar de ese dinamismo a los organismos públicos es necesario que los contactos entre administraciones y particulares sea eficiente. Cabe recordar que los usuarios cada vez reclaman más cosas, por lo que esa exigencia se transmite a los entes públicos ya sea mediante demandas o necesidades de los ciudadanos. Esos serian dos de los motivos más relevantes que motivan esa modernización en la administración pública.

La administración pública, tiene como principal objetivo la generación de valor público, es decir, la construcción de un marco institucional donde no solo se trabaja con base en unos objetivos; sino que sus ambiciones sean aumentar derechos y libertades mediante la adaptación a modernización que surge continuamente en el mundo.

El estudio de Moore (1998) es un reflejo de la significación que tiene el valor público sobre la administración pública, al ser estas las encargadas de crear valor público mediante la prestación de servicios. El autor explica que las organizaciones en el ámbito público utilizan los recursos disponibles en búsqueda de eficiencia y productividad a la hora de producir servicios que cubran las necesidades de los ciudadanos pero que a la vez promuevan la participación de los ciudadanos mediante redes de confianza.

Para la consecución de ese valor público, la administración pública está obligada adaptarse a los nuevos entornos sociales y a sus necesidades; para ello utiliza la innovación como poder que impulsa el proceso modernizador. Esto se consigue de la siguiente manera: focalizan el ámbito institucional que se quiere innovar y como se quiere innovar.

Los múltiples estudios recogidos en el libro *“Innovation In The Public Sector: A Systematic Review And Future Research Agenda”* demuestran la significación del objeto de estudio para Vries, Bekkers & Tummers (2015), quienes detallan que áreas deben dirigirse la innovación en la administración pública, estas suman un total de cinco: *“Innovación de procesos administrativos, procesos tecnológicos, productos o servicios, de gobernanza e innovación conceptual”*. En cada una de estas áreas dan una propuesta de mejora y ejemplos de cómo debe desarrollarse la innovación dentro del ámbito público.

Los estudios de Abril (2013) muestran como la innovación en la administración es un objeto valioso de estudio, que tiene dos líneas de actuación: línea de actuación directa e indirecta. La línea de actuación directa permite crear servicios y productos con el objetivo de modernizar e innovar dentro de la sociedad en diferentes departamentos, por lo que es una acción dirigida y ejecutada por la administración pública. En cambio, la línea de actuación indirecta está basada en la subcontratación donde la administración pública financia a otros actores externos para fomentar la innovación para mejorar bienes y servicios.

Pero surgen dudas al plantear la innovación en la administración pública, por ello está dispone de personal que ejerce el liderazgo en determinados ámbitos para actuar en forma de impulsores. Así tanto las patologías como los inconvenientes que surjan tienen la opción de ser resueltos con brevedad al tener alguien al mando de la situación.

El estudio de McFarland (1993) muestra como el liderazgo es un objeto valioso de estudio a nivel laboral e institucional. Él desarrolla que el liderazgo en el siglo XXI se clasifica dentro de un enfoque holístico, donde se utilizan varios puntos de vista e interacciones entre personas del organismo público o empresa al que pertenecen. Otra característica del liderazgo en este siglo es la no vinculación con el puesto de trabajo, es decir, no todos los altos cargos tienen la capacidad de ejercer liderazgo. Por lo que no todos ofrecen esta ayuda para la consecución de metas de otras personas, además de destacar por la capacidad de anticipación frente a problemas (McFarland, 1993).

El estudio de Raymond B. Cattell (1972), añade la perspectiva de interesarse por la relación del personal humano con el desarrollo y evolución de la organización; donde el líder es el encargado de esa personalidad de grupo, estableciendo que se mide su capacidad de liderazgo según la magnitud de sus cambios en el grupo.

Hay que destacar que el punto de partida en esta investigación es el liderazgo innovador, puesto que múltiples autores lo definen como el idóneo para labores de modernización tanto en ámbitos públicos como privados. El artículo de investigación de Lyons (2011), refleja el interés de la figura del liderazgo innovador, en él se define a este como esa persona capaz de ver oportunidades que otros no ven e identifica riesgos para poder finalmente desarrollar distintas capacidades para la organización pública. También es relevante el punto de vista que añade David Horth en 2014 a la definición anterior, al dar valor al aporte de ideas/acciones que dan forma a la dirección y gestión del trabajo diario desde un punto de vista innovador.

La novedad que ofrece esta investigación es el análisis de la relación innovación y liderazgo desde el punto de las organizaciones públicas, donde se parte de la base de que ambas son interdependientes, es decir, que dependen una de otra en sus actuaciones de carácter público para lograr sus objetivos. Hay que recordar que los gobiernos locales se enfrentan a una gran cantidad de retos de carácter multidisciplinar como puede ser aspectos económicos, sociales o culturales. Por eso necesita una estructura predispuesta para poder recoger y actuar en esas necesidades, las patologías vienen dadas por la falta de eficacia a la hora de solucionar problemas algo que pone en riesgo la viabilidad del municipio. Además de la gran cantidad de servicios y especialidades que ofrece la administración pública, que pone de manifiesto problemas de producción y gestión.

En resumen, el liderazgo es esencial para asegurar la innovación en las organizaciones públicas, pero para poder innovar en el ámbito público hay que tener claro las características que deben definir el estilo de liderazgo y las patologías que pueden surgir a lo largo de la implantación de este.

Por esta investigación responde a la siguiente pregunta de investigación:

*“¿Qué características debe tener un liderazgo innovador para generar innovación en las organizaciones públicas? Caso del Ayuntamiento de Torrelodones en 2023.”*

## II. Justificación del tema de investigación

La sociedad introduce la innovación como un elemento cotidiano, algo que obliga a la administración a adaptarse y modernizarse a la vez. Para ello, utiliza el liderazgo como brazo motivador de trabajadores públicos. Los estudios de Davis y Newstrom (2003) muestran como el liderazgo es un objeto importante de estudio al establecer que el verdadero fin del liderazgo es la influencia dentro del trabajo en equipo para generar entusiasmo mientras se logran objetivos. Unido a lo que desarrollan Perdomo y Prieto (2009) quienes destacan la relevancia del liderazgo en la promoción de la innovación personal, al asegurar que el rol del liderazgo es el fomento de la creatividad y el desarrollo de habilidades de sus miembros dentro de la administración.

El artículo "*Perceived behavioural attributes of charismatic Leadership*" es un reflejo de la importancia del liderazgo para la promoción de la innovación, en él se define a los líderes como esos "*individuos que establecen la dirección de un grupo de trabajo de individuos y que ganan el compromiso de este grupo de miembros con la dirección establecida y que luego motivar a los miembros para lograr los resultados de la dirección*" (Conger, 1992, p.18).

El estudio "*Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers*" de los autores Fariborz Damanpour y Marguerite Schneider en el año 2008; demuestra el valor del objeto de estudio al establecer un total de 21 rasgos que debe tener el liderazgo para generar innovación en las organizaciones públicas, este estudio se realizó de forma cuantitativa donde el objeto principal de esta era identificar que explica rasgos eran los más característicos y cuales los más desechables de los liderazgos.

El artículo "*Innovative Leadership: American Council on Education Insights from the American College President Study*" de los autores Louis Soares, Jonathan S. Gagliardi, Philip J. Wilkinson y Sherri Lind Hughes; muestra como el liderazgo innovador es un objeto de estudio valioso al analizar las perspectivas de los presidentes de colegios en Estados Unidos desde un punto de vista específico. En él se desarrollan las características que debe tener un puesto de alto cargo al relacionarse con sus empleados y clientes (se entiende a los alumnos como clientes) de cara a generar un clima que favorezca la participación.

Según la literatura se observa que el mejor estilo de liderazgo para poder introducir esos cambios modernizadores es el liderazgo innovador. El artículo de investigación "*Innovation leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results*" de David Horth y Dan Buchner en 2014 refleja la importancia del liderazgo innovador para la promoción de innovación mediante la creación de un clima reformador/renovador que motive a aplicar una serie de habilidades (6 concretamente), producidas en los equipos humanos del lugar de trabajo que permiten avanzar y modernizarse a la organización pública.

El estudio de Lyons (2011) tiene relevancia en cuanto al tema de esta investigación, al definir a un líder innovador como una persona capaz de ver oportunidades que otros no ven e identifica riesgos para poder desarrollar distintas capacidades dentro de la organización pública.

En el ámbito práctico, se encuentran una diversidad de proyectos donde la innovación se genere por el liderazgo. El primer proyecto relevante para nuestra investigación es el caso LabHacker de la cámara brasileña en 2014, destaca su importancia para el tema por abrir un espacio de participación ciudadana donde por medio de un equipo multidisciplinar se

abren portales de E-Democracia en busca de obtener mayor transparencia, cooperación y colaboración ciudadana. Este laboratorio se establece en la cámara de diputados brasileña y se sustenta en las redes de colaboración entre diferentes actores multidisciplinares que genera soluciones desde diferentes enfoques para dar así mayor variedad en los proyectos o políticas públicas. Por lo que este caso práctico destaca en primer lugar, por la innovación y, en segundo lugar, por el liderazgo innovador de los políticos que aprueban la creación del laboratorio en busca de modernizar su relación con los ciudadanos mediante la involucración de estos últimos.

El segundo proyecto es el centro de innovación social La Noria en Málaga, 2013 se crea por la Diputación de Málaga; es relevante para el caso de estudio por dar respuestas transformadoras/modernizadoras a los problemas de la sociedad. En la actualidad, este ente tiene como objetivo dar apoyo al emprendimiento social mediante la formación y cooperación con diferentes empresas mediante convenios colectivos de colaboración. Se focalizan principalmente en ámbitos locales por debajo de 20.000 habitantes lo que les permite tener metodologías abiertas y colaborativas para dar prioridad a la juventud. Esta iniciativa nace del liderazgo político innovador de la Diputación de Málaga que mediante espacios de co-creación busca dar una base de conocimiento novedosa que les ayude de cara al futuro.

El valor de generación de conocimiento de esta investigación se desarrolla en base a esa necesidad de modernización continua que se establece desde la admiración pública local, esta innovación puede tener problemas. Para ello, se busca desarrollar un estilo de liderazgo concreto, como es el liderazgo innovador, que facilite la incorporación de medidas y reformas en el ámbito público.

Por lo que se puede observar mucha literatura y casos prácticos que dan base a esta investigación y que deja un espacio abierto a la investigación en cuanto al objeto de estudio; “*¿Qué características debe tener un liderazgo Innovador para generar la innovación en las organizaciones públicas? Caso del Ayuntamiento de Torrelodones en 2023.*”.

### III. Objetivos de la investigación

El objetivo general de la investigación es conocer las características que debe tener un liderazgo para generar innovación en las administraciones públicas de los municipios locales, concretamente, se abordará el caso del ayuntamiento de Torrelozón de la Comunidad de Madrid (España) en 2023. El motivo de investigación es comprender qué acciones motiva el liderazgo sobre los trabajadores de la organización mediante sus conductas, rasgos y habilidades para que generen proactividad a la hora de innovar y a la vez dar eficacia/efectividad a los procesos que se desarrollan en la administración; al partir de la base teórica anterior del liderazgo innovador.

Con base en ese objetivo general se desarrollan los siguientes objetivos específicos:

En primer lugar, se concreta un marco teórico en el que se construya una definición sobre los liderazgos, en especial sobre el liderazgo innovador ciñéndose a las características establecidas por la literatura. Mientras se detalla una evolución histórica para describir la progresión del concepto hasta la actualidad, mediante datos socioeconómicos y culturales que definan a los líderes.

Después de obtener una base sólida de conocimiento, se desarrolla otro bloque dedicado a la investigación; en el que su principal objetivo es contrastar y comparar esas características que según la literatura definen a los liderazgos innovadores, con los resultados de la investigación cualitativa dentro del ayuntamiento de Torrelozón. Investigar al mismo tiempo qué incentivos y beneficios hacen generar este tipo de liderazgo en las organizaciones públicas, en términos de innovación a nivel de gobierno y de crecimiento personal a nivel particular. Identifica a la vez que patologías frenan y condicionan la innovación desde el liderazgo, en el caso de que puedan ser externas o internas desde personal hasta procesos.

Objetivo General	Objetivos Específicos
Conocer qué características debe tener un liderazgo innovador para generar innovación en el ayuntamiento de Torrelozón en 2023.	Concretar las características que deben tener los líderes innovadores según la literatura
	Averiguar qué características esperan desde el Ayuntamiento de Torrelozón para generar innovación
	Examinar la evolución del liderazgo innovador hasta la actualidad.
	Determinar que motivaciones/incentivos hacen eficaz un liderazgo que quiere innovar
	Identificar que patologías/barreras surgen a la hora de ejercer un liderazgo innovador

Tabla 2: Objetivo general y objetivos específicos de la investigación

Fuente: Elaboración Propia



## **IV. Estrategia y técnicas de investigación**

### **A. Estudio de caso**

El objeto de estudio consiste en el análisis de las características que deben definir a un liderazgo innovador para generar innovación en organizaciones públicas concretamente en el ayuntamiento de Torrelodones. En él se comienza desde un marco teórico marcado por la influencia de diferentes autores el liderazgo innovador y su relación con la posibilidad de generar cambios en la esfera pública en concreto en las organizaciones públicas. Y que se contrasta con la información que se obtiene de la investigación de campo dentro del Ayuntamiento de Torrelodones.

### **B. Técnicas de Investigación**

La metodología que se utiliza en esta investigación es una combinación de técnicas de investigación cualitativa, mediante la cual se permite comprender la perspectiva social por medio de una visión de la realidad a través de los sujetos que participan en esta investigación.

En esta investigación cualitativa se utiliza la técnica de investigación denominada “*entrevistas en profundidad*”, está explica el punto de vista de los sujetos frente al tema a estudiar, donde se busca comprender las ideas e interpretaciones que motiven sus pensamientos. La estructura que tiene la entrevista es semiestructurada con el objetivo de que el sujeto a entrevistar responda al guion de preguntas abiertas que tiene el investigador, y a su vez tener un espacio de expresión a los entrevistados.

El guion de las preguntas del investigador tiene una estructura subdivida en temas, donde se recopila la información mediante la técnica del embudo; desde el desarrollo de temas generales que poco a poco se cierran y afinan con el fin de llegar al centro del tema que es el objeto de estudio.

La estructura que tienen las entrevistas sigue la explicación de R. Zapata-Barrero y E. Sánchez-Montijano (2011) en su “*Manual de Investigación Cualitativa en la Ciencia Política*”, donde se divide en 3 fases: Interacción, Sonsacamiento; Control y fiabilidad.

La primera fase, la “*Interacción*”, es la oportunidad de crear conexión con el entrevistado para que la entrevista surja con naturalidad, a la vez que se crea un espacio de comodidad para el entrevistado. En ella, no hay que detallar mucho el objeto de estudio, sino darse a conocer y exponer como va a ir la entrevista en cuanto a tiempo o temas.

La segunda fase, “*Sonsacamiento*”, es decir, la recopilación de información mediante las preguntas de carácter histórico/emocional logra así una conexión con los temas que permite obtener datos específicos para el análisis.

Por último, “*Control y fiabilidad*”, donde se corroboran todos los datos subjetivos u objetivos que no se conocen y que se añaden durante las preguntas. Para no dejarse llevar por tergiversaciones propias de los sujetos, sino por la objetividad de la información. Para finalizar esta fase con una despedida de los sujetos y agradeciéndoles el esfuerzo y su participación en la investigación.

### **C. Técnicas de Análisis**

Una vez finalizada la fase de investigación, se da comienzo a la fase de análisis mediante la técnica de “*Análisis de Discurso*”, es decir, ya extraída la información de las entrevistas segmentar los mensajes en diferentes ramas discursivas para su posterior comprensión.

La estructura que tiene el análisis de discurso es la siguiente: “*Transcripción*”, “*Categorización*”, “*Descripción*”, “*Interpretación*”. (Callejo, 2001).

En primer lugar, tras la realización de las entrevistas, la “*Transcripción*”, materializa en los datos expuestos oralmente por los entrevistados. Continúa con la fase de “*Categorización*” de la información en líneas discursivas. Por último, está la fase de “*Interpretación*” cuyo objetivo es relacionar la teoría expuesta en el marco teórico con la información obtenida de las entrevistas en profundidad (Callejo, 2001).

Se desarrolla una triangulación con distintas estrategias cualitativas de investigación y análisis. Donde en primer lugar, se parte de una investigación de la literatura para la construcción del marco teórico que conlleva posteriormente a una categorización. En segundo lugar, se utilizan las entrevistas en profundidad para obtener las particularidades del lugar objeto de estudio. Y se finaliza con un análisis del discurso donde se categorizan los datos que se obtienen en las entrevistas para poder ahondar en las líneas discursivas y producir conocimiento de ello.

#### **D. Estructura de la investigación**

Una vez ya explicado el caso de estudio, sus objetivos generales y específicos; todo esto explicado en el primer capítulo de la investigación. Esta investigación está dividida en capítulos, un total de cinco; con dos apartados extras, como son la bibliografía y anexos.

El capítulo II, desarrolla el marco teórico estructurado por epígrafes y que relaciona las diferentes investigaciones existentes con el objeto de estudio y con casos prácticos similares; siempre de lo más general a lo específico. El capítulo III, diseño metodológico que consiste en la elección del caso de estudio y su justificación. El capítulo IV, corresponde a la categorización y exposición de las líneas discursivas provenientes de la información obtenida de las entrevistas en profundidad realizadas a los trabajadores de la organización pública. Finaliza la investigación con el capítulo V, dedicado a la exposición y comparación de los discursos que se obtienen de las entrevistas; y la información recabada por medio de la revisión bibliográfica. Además de dos capítulos independientes, que se dedican a la bibliografía y al anexo.

## Capítulo II. MARCO TEÓRICO

### I. Notas sobre liderazgo

En este capítulo se busca definir los conceptos esenciales que dan a la luz algunos autores al hablar del objeto de estudio en sus revistas científicas, libros y artículos de investigación. Es decir, en este apartado se discute la pregunta de investigación que se plantea en el primer capítulo de la investigación, además de incluir diferentes temas que tienen relación con la diversidad de puntos de vista, lo que produce una visión multidisciplinar sobre el tema; donde se intenta simplificar al máximo el objeto de estudio para su comprensión.

#### A. Qué son los liderazgos

Se parte de la base de que los líderes son quienes lo ejercen; *“los líderes son personas que establecen la dirección de un grupo de trabajo de personas y que obtienen el compromiso de este grupo de miembros con la dirección establecida y que luego motivan a los miembros a lograr los resultados de la dirección”* (Conger, 1992, p.86-102). Pero estos no siempre tienen que ser las personas en las que reside el poder del puesto de la administración, sino que como explica McFarland et al. (1993); el liderazgo en el siglo XXI no depende en exclusividad de los puestos de trabajo, sino que obedece a unas dimensiones éticas y humanas que se plantean desde un enfoque holístico, es decir, mediante los puntos de vista de las personas; en este caso, los empleados de la administración pública.

Se entiende que el liderazgo es un proceso por el cual se busca lograr un objetivo común, mediante la influencia en un grupo de individuos para su colaboración (Northhouse, 2004). Esto lo representa de forma excelente la metáfora que elaboran Bennis et al. (1985), donde relaciona el liderazgo con el *“Abominable Hombre de las nieves”*; él paraleliza el rastro de las pisadas en la nieve con los pasos dentro del proceso de la administración; a la vez que concluye que en ambas no hay un rastro fijo. Estos autores precisan que este liderazgo no depende de la jerarquía del trabajo y que a su vez sirve como un proceso de logro de objetivos.

En definitiva, el liderazgo es un proceso que se puede ejercer de forma vistosa o no, que no depende de la jerarquía de puestos de trabajo de la organización, sino que se basa en rasgos o cualidades personales que dotan a la persona de influencia en los grupos de personas o trabajadores en este caso para la búsqueda de un bien común.

### **i. Involucración del liderazgo en la vida cotidiana**

La participación del liderazgo en la vida cotidiana es un concepto con mucho recorrido académico entre autores del campo del comportamiento organizacional. El liderazgo busca lograr el objetivo común mediante su capacidad de influir y motivar a los otros (Northouse, 2016). Esta definición implica que el liderazgo es un elemento esencial de la vida cotidiana, ya que es necesario que las personas puedan trabajar juntas para lograr el resultado deseado.

La literatura sobre el liderazgo en la vida cotidiana identifica varios componentes clave que son esenciales para un liderazgo exitoso. Estos componentes llegan desde crear una visión u motivar a otros hasta el establecimiento de metas (Northouse, 2016); Algo que sigue la línea de Avolio & Yammarino en 2013, incluyen como características fundamentales la capacidad de motivar e inspirar a otros (Avolio et al., 2013). Además, se suman las características de comunicación efectiva, fomento de la colaboración y la generación efectiva como rasgos esenciales (Northouse, 2016). Unido, a que estos líderes efectivos tienen el poder de construir y fomentar relaciones para la colaboración (Avolio et al., 2013).

Para comprender el papel del liderazgo en la vida cotidiana, es importante considerar los diversos contextos en los que está presente el liderazgo. Por ejemplo, en algunos lugares de trabajo, entornos sociales o educativos (Northouse, 2016). Además, destacan la capacidad de verse en contextos familiares y políticos (Northouse, 2016).

Una teoría de liderazgo situacional es un enfoque que describe a la percepción el liderazgo en el día a día y que explica además el problema de desarrollar de liderazgos según su momento, Paul Hersey y Kenneth Blanchard plantean el liderazgo como un servicio que se ofrece a los trabajadores que varía en función de las necesidades y comportamientos que se perciban desde el entorno. Ellos afirman que el liderazgo que demande la situación en la que está el colaborador es el liderazgo “correcto” (Hersey et al, 1972)

Por último, es importante señalar que el liderazgo en la vida cotidiana no es un concepto estático. Los estilos y enfoques de liderazgo deben adaptarse a las necesidades cambiantes de las personas y las organizaciones. Además, los líderes deben estar dispuestos a asumir riesgos y aceptar el cambio para seguir siendo efectivos. Finalmente, los líderes deben ser capaces de reconocer y responder a las necesidades de sus seguidores para garantizar que se logren sus objetivos.

## ii. Relación en el ámbito público

En primer lugar, hay que aclarar que, al hablar de ámbito público en esta investigación, se pone el foco en las organizaciones públicas de ámbito local; para que esta sea la base para las entrevistas en profundidad de la parte empírica.

Según Senior et al. (2006), la organización pública es una formación de personas que intentan influir sobre otros con el fin de lograr objetivos por medio de tecnología y procesos estructurados.

Para analizar la relación que tiene el liderazgo y las organizaciones públicas, se presentan numerosas teorías que explican que atributos se producen en el ámbito público, destacar que en este punto se centraliza la atención en la eficacia y la visión; es decir, el principio esencial que rige en las administraciones públicas y la base de la relación a estudiar.

Antes de comenzar con las teorías conviene definir dos conceptos clave; la visión y la eficacia en la administración pública. La visión tiene relevancia en las organizaciones públicas porque es el timón de los líderes dentro del ámbito público, sin ese timón la dirección hacia los objetivos se desvía volviéndose inútil, tal y como explica Kotter;

*“La visión juega un papel clave en la producción de cambios útiles al ayudar a dirigir, alinear e inspirar acciones por parte de un gran número de personas. Sin una visión adecuada, un esfuerzo de transformación puede disolverse fácilmente en una lista de proyectos confusos, incompatibles y que consumen mucho tiempo, que van en la dirección equivocada o que no van a ninguna parte”* (Kotter, 1996, p. 6-7).

También es conveniente añadir la definición que ofrecen Bennis et al. (1985), donde la visión es el futuro posible y deseable de la organización puesto en una imagen mental. Entonces, se puede deducir que, si un liderazgo no ofrece una visión adecuada al fin principal que se marca desde la administración pública, esa misión u objetivos fijados carecerán de eficacia e incluso quedarán sin respuesta.

La eficacia, en cambio, no es el timón sino más bien el resultado que se busca obtener de la navegación. El principio jurídico de eficacia está fijado en la Constitución Española dentro del artículo 103.1, *“La Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al Derecho”* (Art. 103.1, CE).

También cabe recordar que en el EBEP (ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO) en su artículo 52 ha referencia al código de conducta por el que se deben de regir los empleados públicos; *“Los empleados públicos deberán desempeñar con diligencia las tareas.... con arreglo a los siguientes principios: objetividad, integridad, neutralidad, responsabilidad, imparcialidad, confidencialidad, dedicación al servicio público, transparencia, ejemplaridad, austeridad, accesibilidad, eficacia, honradez, promoción del entorno cultural y medioambiental, y respeto a la igualdad entre mujeres y hombres...”* (Art. 52, EBEP).

Es importante destacar el valor que añade Chiavenato (2004), que explica la eficacia desde una perspectiva de resultados; él entiende que la eficiencia es la valoración del fruto del logro de los objetivos previstos. Unido a la diferenciación que hace Reinaldo (2002) entre eficacia y eficiencia; en su investigación establece que la eficiencia es la realización de actividades que a la vez te permitan alcanzar objetivos previamente establecidos. Mientras que la eficacia es el grado con el que se alcanza el objetivo.

Al hablar de la relación entre el liderazgo y las administraciones públicas se pueden utilizar diferentes enfoques, en el caso de esta investigación esta relación se basa en la teoría de gestión públicas y también en la teoría de contingencia.

La teoría de gestión pública se basa en la capacidad de los líderes para administrar con efectividad los recursos públicos, a la vez que logran los objetivos previstos en la organización. Autores como Osborne et al. (1992) definen este enfoque desarrollan este enfoque en base a 4 pilares; la gestión estratégica, medición del rendimiento, rendición de cuentas y colaboración con ciudadanos u agentes externos.

La teoría de contingencia está basada en la causalidad del contexto para que el liderazgo se adapte en función de las necesidades y demandas que se requieran desde la administración pública. Galbraith (1973) en su investigación "*Designing complex Organizations*" establece que no existe una receta universal para el éxito en organizaciones públicas, sino que su logro va en función de las necesidades específicas del contexto de la administración.

Otra relación que es de interés para este trabajo es la que hay entre liderazgo y los empleados, en términos de motivación e incentivos. La teoría del camino del objetivo ofrece una perspectiva relevante al relacionar el liderazgo con la motivación mediante la visión; lo que conlleva llegar a los objetivos premiando a los trabajadores y dotándolos de confianza fomentando esa capacidad de trabajo que termina en la generación de eficacia a la hora de generar procesos o cambios dentro de la administración pública (House, 1971).

La teoría del refuerzo establece que los líderes mejoran la motivación de los empleados al proporcionar reconocimientos e incentivos por el buen desempeño de su trabajo. Algo que comparte con la teoría de House (1971), es decir, esa importancia en los incentivos para la motivación de empleados. Skinner (1953) destaca que el comportamiento humano se ve relacionado por consecuencia de sus acciones, recompensas y la retroalimentación que recibe de ellas; algo que hace que aumente su motivación y rendimiento.

La teoría de fijación de metas explica que los líderes que establecen metas claras y que suponen un reto para su trabajo, proporcionan una regularidad a la hora de obtener progreso hacia los objetivos de la organización. Locke (1968) pone en valor este tipo de metas desafiantes debido a que generan mayor rendimiento sobre otras cortoplacistas al inmiscuir al personal en su totalidad para el logro del objetivo.

## **B. Liderazgo innovador**

Una vez ya entendido el concepto de liderazgo en el siglo XXI, es el momento de avanzar hacia el liderazgo innovador. Se comprende que este liderazgo innovador se identifica como el idóneo para plantear cambios innovadores en las organizaciones públicas según la literatura bibliográfica de los siguientes autores.

### **i. Definición**

El Liderazgo innovador es un concepto moderno que tiene su máximo desarrollo a partir del 2000 con autores como Prestwood et al. (2002), Vitello-cicciu (2001), Hamel (2015), Morris (2007) o Agin et al. (2010) o Kotter (2012).

John Kotter (2012), en su libro *“liderando el cambio”*; define el liderazgo innovador como “la práctica de crear y compartir ideas que son tanto originales como influyentes para dar forma a la opinión pública, impulsar el cambio y crear valor para una organización o individuo” (Kotter, 2012, p. 8). Antes de ello, Prestwood et al. (2002) ponen el foco en los líderes; “Los líderes innovadores entienden que la innovación no es solo una cuestión de tener grandes ideas, sino también de implementarlas de manera efectiva” (Prestwood et al., 2002, p. 25). Pero es Hamel (2015) quien relaciona el liderazgo innovador con la gestión innovadora; “La gestión innovadora significa liberar a las personas para que puedan liberar todo su potencial, y eso solo se puede hacer a través del liderazgo innovador” (Hamel, 2015, p.74-82).

En la misma línea de la relación entre liderazgo y gestión innovadores que da importancia Hamel (2015), Morris (2007) explica la relevancia y necesidad de apostar por una cultura de innovación como base innovadora para motivar la innovación con el objetivo de mejorar la institución.

*“El liderazgo innovador es clave para fomentar una cultura de innovación en la organización. Los líderes deben ser capaces de motivar y guiar a su equipo hacia una mentalidad de innovación, creando un ambiente que promueva la creatividad y el pensamiento fuera de la caja. A través de la formación de equipos y la colaboración, los líderes pueden catalizar la innovación y desarrollar soluciones que mantengan a la empresa relevante y competitiva”* (Morris, 2007, p. 12).

Para que esa cultura innovadora que desarrolla Morris (2007) surja efecto, es necesario tener un apoyo interno o una base para el desarrollo de la innovación dentro de la institución; Agin et al. (2010) establece el concepto de dirección estratégica en el que el líder es el máximo responsable para el éxito de este proceso, en la misma línea que Prestwood et al. (2002) al dar esa relevancia al líder como jefe ejecutor y motivador.

*“La dirección estratégica y el liderazgo innovador están estrechamente relacionados. Para liderar con éxito una empresa en un entorno altamente competitivo, los líderes deben ser capaces de crear una visión clara y convincente del futuro, y luego trabajar con su equipo para identificar y aprovechar las oportunidades para innovar y mantenerse a la vanguardia de su industria”* (Agin et al., 2010, p. 1).

Es decir, en este trabajo cuando se habla de liderazgo innovador, se entiende que es un proceso por el cual se fomenta una dirección estratégica y una cultura de innovación para orientar a las organizaciones públicas y sus trabajadores hacia la modernización.

## ii. Características

Los autores Horth et al. (2014) en su artículo de investigación “*Cómo usar la innovación para liderar de manera efectiva, trabajar en colaboración e impulsar resultados*”; desarrollan un conjunto de seis características esenciales en los líderes que tienen como objetivo generar innovación.

La primera característica es la atención, se centra en una evaluación precisa que ofrezca la mejor solución, para ello utiliza diferentes puntos de vista en el análisis de la situación. El segundo rasgo que destacan es la personalización, es decir, la comprensión humana en busca de un doble proceso; desde aprovechar las experiencias personales, hasta personalizar el trato al público por el entorno. Las imágenes son la tercera cualidad, en este apartado los autores expresan la necesidad de generar ideas mediante elementos visuales que faciliten la comprensión. A continuación, la cuarta característica es la negación de juego serio, es decir, la innovación no puede ser un proceso rígido. Esta innovación debe otorgar diversión, diversificación e incluso doblar reglas para poder lograr su objetivo (Horth, 2014); ellos ponen como ejemplo las formas no tradicionales de generar conocimiento como, por ejemplo, la improvisación. La quinta característica es la investigación colaborativa, ese proceso de diálogo en el que las partes interesadas expresan sus puntos de vista para evitar esa complejidad de introducir cambios (Horth, 2014); a la vez que produce un intercambio de ideas sin prejuicios que da como resultado percepciones y perspectivas con diferentes vistas (Horth, 2014). El autor presenta como característica final el proceso de elaboración, es decir, el desapego de los pensamientos personales y el análisis de los pensamientos e información de cada uno de los actores para no sesgar así la innovación.

Según el estudio de Kyoya (2018) para tener un liderazgo innovador el líder debe tener unos requisitos específicos a la hora de buscar el éxito en cuanto a innovación se refiere dentro de una organización. El autor establece una base de cualidades personales, conductas y acciones que se deben ejercer por el líder para poder llevar a cabo sus objetivos. Esta investigación pone el foco en cuatro rasgos esenciales:

La primera cualidad a la que otorga relevancia es la priorización de la innovación, esto se entiende como la “asignación deliberada de recursos específicos (tiempo, humanos y financieros) hacia la ideación, investigación, desarrollo y ejecución de la innovación” (Kyoya, 2018, p. 5). La segunda característica esencial es la mitigación de anticuerpos innovadores, es decir, esa resistencia al cambio. En este capítulo, el autor explica el modelo que debe utilizar el líder para lograr con éxito la innovación y reducir la incidencia de esas fuerzas resistentes al cambio. Todo esto en relación con la valentía y el riesgo como acompañante, tal y como establece el autor en su tercera característica

El rasgo más importante es el cultivo de una gran cultura innovadora, esta se consigue mediante el respaldo del líder en la comunicación que define la autora como “*comunicación de liderazgo consistente y persuasiva*”; esta busca implantar la visión, misión y objetivos de la organización en los trabajadores.

Es decir, que cuando en esta investigación se habla de liderazgo innovador se entiende que este es un proceso por el cual se fomenta una dirección estratégica y una cultura de innovación para orientar a las organizaciones públicas y sus trabajadores hacia la modernización. Este liderazgo se caracteriza por la personalización de discursos y técnicas en función del público; la atención multidisciplinar para mitigar a esas fuerzas anti innovadoras de las organizaciones, mediante la utilización de mensajes valientes y arriesgados donde se priorice la innovación.



### iii. Ventajas y desventajas del Liderazgo Innovador

Los estudios de Kouzes et al. (2017), Senge (2006) y West (2012), tienen relevancia en este apartado de la investigación porque establecen los pros y contras que conlleva aplicar el liderazgo innovador en las organizaciones o puestos de trabajo, como se observa en la tabla inferior; hay un total de cinco ventajas y tres desventajas.

#### Ventajas

La primera ventaja es la creatividad e innovación que producen los líderes, al incentivar a los trabajadores a actuar fuera del manual y de los estudios; esto ofrece una mayor generación de ideas para responder a necesidades o demandas de los clientes, en este caso de los ciudadanos. Esta primera ventaja incentiva la generación de la productividad como segunda ventaja, de la que se obtiene la eficacia, uno de los objetivos primordiales de la organización pública como se veía en apartados anteriores.

Toda esa innovación que se genera al cambiar el aprendizaje de los trabajadores se traduce en las tres últimas ventajas como son la mejora en cuanto a resolución de problemas, el compromiso e interés que levanta en los empleados al hacerlos partícipes de la empresa; donde se crea un vínculo de confianza y compromiso que da paso a la última ventaja. La última ventaja es la ventaja competitiva, esta dota a la organización de un estatus frente a sus rivales que hacen que su elección a la hora de consumir bienes o servicios sea mejor.

#### Desventajas

El riesgo al fracaso es una de las mayores contras al hablar de liderazgo innovador, el pasar de la tranquilidad al movimiento y aprendizaje produce rechazo al cambio desde trabajadores hasta directivos de alto valor. Esa resistencia al cambio es el segundo inconveniente, y fuerza al líder a enfocar de manera distinta la innovación a ciertos grupos. El coste del cambio es el mayor contra que tiene este liderazgo, porque las organizaciones suelen tener los recursos limitados tanto en dinero como en tiempo a la actividad de cada departamento lo que produce desequilibrios a la hora de buscar reajustes tanto a nivel económico como de personal.

Ventajas	Desventajas
Creatividad e Innovación	Riesgo al Fracaso
Productividad	Resistencia al cambio
Solucionador de problemas	Coste del cambio
Compromiso de los empleados	
Ventaja competitiva	

### **C. Papel que juegan los liderazgos en las organizaciones públicas**

El liderazgo es vital para el desarrollo de la actividad en las organizaciones públicas. Su importancia se debe no solo al papel motivacional sobre los trabajadores, sino que también se debe a la consecución de implantar la misión y la visión de la organización en los propios empleados públicos. Hitt et al. (2005) categorizan esta relación como interdependiente, donde el liderazgo ejerce un papel fundamental para el éxito de las organizaciones públicas al ofrecer una visión conjunta para trabajar juntos y servicios de alta calidad a los ciudadanos.

En la toma de decisiones es donde se demuestra la efectividad de los líderes, esta afirmación la desarrolla Rainey et al. (2017) en su libro *“Public leadership in context: Exploring the relationship between leadership and public management in different contexts”*; en concreto lo establecen que los líderes son los encargados de establecer una visión y motivar a los empleados, siendo los líderes efectivos aquellos que toman decisiones difíciles a la vez que equilibran las necesidades de los ciudadanos y de la organización (Rainey et al., 2017).

Uno de los aspectos más importantes del liderazgo en la administración pública, es la influencia en la cultura organizativa que como explican Denhardt et al. (2015); en su trabajo establecen que para que una organización pública tenga éxito es necesario que los líderes tengan como prioridad la creación y mantenimiento de esta cultura para favorecer la colaboración y rendición de cuentas

Otro de los puntos importantes relacionados con los empleados públicos en este caso, es el aprendizaje continuo para su desarrollo personal y laboral, así lograr tener empleados con mayor potencial que no se estanquen en la monotonía del puesto en la administración y puedan salir del molde en la solución de necesidades de los ciudadanos. Bennis (2009) resalta la importancia del liderazgo de los líderes “efectivos” desde la perspectiva de los trabajadores; siendo este fundamental en el desarrollo y crecimiento, además de influir en su capacitación y mentoría para alcanzar su máximo potencial.

## II. Liderazgo e innovación en el ámbito público

La innovación en la administración pública se define según el estudio de Peters et al. (2010), "*Gobernanza y administración pública*"; como "... al uso de enfoques nuevos y creativos para abordar problemas públicos y mejorar la prestación de servicios públicos. Implica la aplicación de nuevas ideas, métodos y tecnologías para mejorar el desempeño y la capacidad de respuesta de las instituciones gubernamentales" (Peters et al., 2010, p. 64-65).

Moon (2017, p. 405-417) en su estudio "*La evolución del gobierno electrónico: pasado, presente y futuro de los servicios públicos en línea*" añade un punto relevante no visto con anterioridad desde la perspectiva de la Innovación en el ámbito público; ella se centra en la relación de innovar y de tener un gobierno abierto. El subraya que innovar en el ámbito público," ... *Implica un cambio de un enfoque burocrático tradicional a un modelo de gobierno más dinámico, receptivo y centrado en el ciudadano*" (Moon, 2017, p. 405-417). Por lo que se añade la colaboración y la asociación también son elementos importantes de la innovación en la administración pública al dar la oportunidad a los ciudadanos de participar en la mejora de las organizaciones públicas. Esto implica trabajar con los ciudadanos para identificar sus necesidades y co-crear soluciones.

La innovación en la administración pública es esencial para satisfacer las necesidades y expectativas cambiantes de los ciudadanos en un mundo de rápida evolución. Hay varias formas de introducir la innovación en la administración pública, en esta investigación se va a trabajar sobre el enfoque basado en crear un entorno que fomente la experimentación y la asunción de riesgos. Esto se puede lograr al fomentar una cultura de innovación que valore la creatividad, la flexibilidad y el aprendizaje continuo. Y Alford (2009) sigue esa línea discursiva en la que añade que también la innovación añade aspectos como, "...la eficiencia, la eficacia y la capacidad de respuesta de las instituciones gubernamentales para satisfacer las necesidades y expectativas del público" (Alford, 2009, p. 81-90).

A modo de síntesis, cuando en esta investigación se hable de innovación en el ámbito público, se entiende como el proceso por el cual se introducen nuevas ideas y metodologías con un doble objetivo: mejorar la eficacia, eficiencia y capacidad de respuesta de las organizaciones públicas; Y abrir el gobierno hacia un enfoque de co-creación que incentive a los ciudadanos a generar ideas de mejora para el ámbito público.

### **A. Relación con el liderazgo innovador**

Varios autores como Hesselbein et al. (2009), Leithwood et al. (2005), Osborne et al. (2013); desarrollan investigaciones sobre la relación entre la innovación en el ámbito público y el liderazgo innovador.

En palabras de Osborne et al. (2013, p. 12), “la innovación en el ámbito público puede ser particularmente importante para abordar los complejos desafíos que enfrenta la sociedad, y un liderazgo innovador puede ayudar a generar soluciones creativas y mejorar la eficacia y eficiencia del sector público”. Por lo que el liderazgo innovador es una llave facilitadora de objetivos para la administración pública, se puede decir que actúa como intermediario para fomentar las soluciones de las necesidades de los ciudadanos. En esta línea sigue Leithwood et al. (2005, p. 235), donde expresa que “los líderes que adoptan un enfoque innovador son capaces de fomentar la creatividad y la experimentación en sus equipos y organizaciones, lo que puede llevar a la generación de nuevas ideas y soluciones innovadoras en el sector público”.

En su investigación “*Liderazgo e innovación en el sector público*”, Jiménez-buedo (2014, p. 48) define al liderazgo innovador como “un factor clave para la implementación efectiva de soluciones innovadoras en el ámbito público”. Algo que también desarrollan Hesselbein et al.(2009, p. 23) donde establecen que “el liderazgo innovador es esencial para la creación de una cultura de innovación en cualquier organización, incluyendo el sector público”.

Un ejemplo muy interesante es la investigación de Hu et al. (2018) quien investigó la innovación en el sector público chino donde encontró que el liderazgo innovador era uno de los principales enfoques impulsores de la innovación. Algunos logros que destaca en la investigación son la creación de una cultura innovadora en la organización que fomenta la colaboración e intercambio de ideas entre trabajadores.

Mcadam et al.(2020), en su investigación sobre la innovación en el sector público irlandés concuerdan al igual que el estudio anterior que el liderazgo innovador es determinante para las soluciones del sector público y añaden que es esencial para impulsar el cambio en una organización tradicional y jerárquica.

Por lo que se puede ver ciertas semejanzas entre ambos estudios, lo que corrobora que la relación entre liderazgo innovador y la innovación en el ámbito público no depende de la cultura del país en el que vivas, sino que la importancia está en cultura innovadora que se desarrolla al usar este tipo de liderazgo.

Después de analizar varios estudios e investigaciones de autores relevantes en la materia, se puede interpretar que la relación entre el liderazgo innovador y la innovación en el ámbito público se puede categorizar como interdependiente, es decir, que tanto el liderazgo innovador como la innovación en el ámbito público dependen el uno del otro para lograr sus objetivos. Y que la importancia está en el cultivo de la cultura innovadora y no en las características individuales de cada país.

## **B. Motivaciones/ incentivos que generan innovación**

En primer lugar, hay que destacar que existen una multitud de motivos y acciones que impulsan la innovación en diferentes contextos y organizaciones, esto lo corrobora Porter (1990,p. 83); “La innovación es impulsada por una combinación de factores...”, es decir, la innovación es un resultado de un proceso multifactorial. En ese mismo libro, “*The competitive advantage of Nations*”, define tres factores esenciales a la hora de generar innovación; “...la competencia en el mercado, las necesidades del cliente y la presión regulatoria” (Porter, 1990, p. 83).

En la perspectiva organizativa de la empresa, se destacan dos aspectos clave para motivar la innovación según Amabile (1998,p. 76-87); “La cultura de la empresa y el liderazgo pueden ser factores importantes en la motivación para la innovación, ya que pueden establecer una visión y un ambiente propicio para la creatividad y la experimentación”. Esto unido “a oportunidad de colaborar con otras empresas, instituciones y personas para desarrollar soluciones innovadoras” (Chesbrough, 2003, p. 4); dan como resultado un bloque interno solido que da capacidad institucional para dar soporte a la innovación en las organizaciones públicas.

Desde un punto de vista más económico, el estudio “*Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*” del autor Drucker, P. F.(1985), focaliza la importancia de generar innovación en la competitividad con el resto de las empresas; él habla de tres características clave que facilitan esa innovación: la necesidad de eficiencia, la reducción de costos, la necesidad de crecer y expandirse en nuevos mercados. En este caso se intuye que el autor busca ventajas competitivas frente a competidores desde una visión de mejora interna cómo objetivo prioritario.

En cambio, otros autores como Barney et al. (2007), dan relevancia a la visión externa de la empresa de cara a que los clientes buscan estatus a la hora de contratar servicios, no si la empresa reduce costos. Ellos lo expresan de la siguiente manera; “El reconocimiento y la reputación pueden ser incentivos importantes para la innovación, ya que pueden mejorar la imagen de la empresa y atraer a nuevos clientes”(Barneyet al., 2007, p. 137-157).

Desde el punto de vista impositivo, Katz et. al (1986) dan importancia a la presión fiscal que se ejerce sobre las empresas, donde explican que a la vez que puede ser una motivación o incentivo muy grande también puede ser un inconveniente de la misma magnitud.

*"La presión regulatoria puede ser una motivación importante para la innovación, ya que las empresas deben cumplir con los requisitos y estándares establecidos por las leyes y regulaciones" (Katz et al, 1986, p. 822-841)*

### III. Los Ayuntamientos como centros de innovación

La innovación es una de las principales motivaciones para el desarrollo de las organizaciones públicas concretamente en aspectos: económicos, sociales y tecnológicos. En este contexto, los ayuntamientos tienen un papel fundamental como centro de innovación; en ellos se generan ideas y soluciones innovadoras que responden a los desafíos de la organización, mejoren los servicios públicos, y la vida de los ciudadanos.

Pero este tema, no tiene un desarrollo tan extenso como otros objetos de investigación de este trabajo como son la innovación o el liderazgo innovador. Por eso, esta investigación tiene el objetivo de analizar el potencial de los ayuntamientos como centros de innovación, con el fin de destacar la importancia de las relaciones humanas tanto en colaboración como de apertura de participación con organizaciones públicas con la fijación de obtener soluciones innovadoras para abordar esos desafíos locales. Por ello, se revisa la literatura específica del tema en busca de autores que realizan un estudio donde vinculan ambos conceptos.

Mulgan, G. (2013) en su investigación *“The relational state: How recognising the importance of human relationships could revolutionise the role of the state”*; argumenta que el ayuntamiento puede ser un centro de innovación, si se entiende que la innovación es un proceso social. Este razonamiento es relevante al desarrollar que los ayuntamientos tienen como finalidad fomentar los procesos sociales; algunos ejemplos que da en este trabajo son la creación de redes de innovación, fomentación de relaciones humanas para obtener ideas innovadoras por medio de esa colaboración humana.

Los ayuntamientos pueden desempeñar un papel clave en la promoción de la innovación y la creación de soluciones para los desafíos públicos, al fomentar la colaboración y la participación ciudadana en los procesos de innovación. (Mulgan, 2013, p.581).

En esta línea, la Comisión europea en 2017, en su informe *“Cities in the Digital Age: Opportunities and Challenges”*, resalta que el ayuntamiento tiene como objetivo principal; fomentar la creación de relaciones humanas para poder lograr soluciones innovadoras que aborden los desafíos de carácter local tanto en aspectos económicos, sociales o digitales.

Los ayuntamientos pueden actuar como centros de innovación al promover la creación de redes de innovación y plataformas de colaboración que fomenten la generación de ideas innovadoras y soluciones para los desafíos públicos. (European Commission, 2017, p. 8).

Borins, S. (2014) en su trabajo *“The persistent challenge of innovation in the public sector”*, defiende la complejidad que hay para implantar innovación y cambios en las administraciones públicas en concreto en los ayuntamientos; por eso para erosionar esa resistencia al cambio o la falta de incentivos, el ayuntamiento debe de fomentar la colaboración y participación ciudadana para lograr esa innovación.

Para erosionar esa complejidad el autor relata que, “Los ayuntamientos pueden desempeñar un papel clave en el fomento de la innovación al crear un entorno propicio para la experimentación y la colaboración, al tiempo que promueven la creatividad y el pensamiento crítico” (Borins, 2014, p. 22). Se observa como el autor incita a la creación de un entorno que favorezca la experimentación y colaboración, a la vez que se dé libertad para tener pensamiento crítico.

En definitiva, la innovación en las organizaciones públicas y en concreto los ayuntamientos es un tema esencial. La literatura anterior describe esta innovación como un proceso que requiere colaboración ciudadana para lograr soluciones innovadoras para responder a las necesidades de los ciudadanos. Se da importancia al fomento de redes de colaboración sustentadas en la innovación, a la dirección estratégica y a la gestión innovadora para el cultivo de una cultura ciudadana innovadora basada en enfoques de co-creación.

## Capítulo III. DISEÑO METODOLÓGICO

### I. Selección del caso

Tras una exhaustiva labor de investigación bibliográfica, después de dar a conocer conceptos y características del liderazgo innovador e innovación tanto en rasgos generales como específicos en el ámbito local; y observar tanto los pros como las contras de esta relación, se puede argumentar que su interdependencia es esencial para asegurar la innovación en el ámbito público concretamente en el nivel local. Tras esto hay que seleccionar el caso de estudio que, unido a lo anterior, permita investigar las particularidades del liderazgo innovador para generar innovación en organizaciones públicas en concreto en ámbito local.

#### A. Descripción general y Justificación del caso

El caso de estudio de esta investigación es el municipio de Torrelodones, un municipio de la Comunidad Autónoma de Madrid en España. Este municipio se caracteriza por ser una zona de ámbito local con peculiaridades que la diferencian de otras zonas rurales de España y que la hacen un caso de estudio muy útil; esas particularidades son de carácter ubicación, de nivel económico y demográfico, tejido empresarial y políticas colaborativas e innovadoras:

En cuanto a la ubicación, Torrelodones se sitúa cerca de la Sierra de Guadarrama, y a pocos kilómetros de la capital; lo que hace que su ubicación sea de carácter estratégico al situarse en mitad de camino de ambos lo que otorga a la vez un gran valor estratégico.

Un punto muy relevante de cara a su elección como objeto de estudio, es el fomento del tejido empresarial que presenta el ayuntamiento de Torrelodones, esto la convierte en un caso de estudio valioso en cuanto a innovación se refiere. En Torrelodones hay dos centros financiados públicamente que motivan la innovación: Centro de co-working La Solana y el espacio LAB.

El centro de co-working La Solana, es importante para este estudio porque es un espacio que comparten emprendedores, autónomos y microempresas que carecen de un lugar de trabajo para sus reuniones, eventos o conferencias. Este centro innovador abrió sus puertas en 2014 con el objetivo de aumentar el contacto profesional entre personas para aumentar así su red clientelar además de potenciar el desarrollo empresarial en Torrelodones. El concepto del co-working de La Solana nace en Estados Unidos impulsado por las crisis y la necesidad de emprendedores, autónomos y PYMES con el objetivo de generar recursos abaratando costes.

El espacio LAB, es decir, el laboratorio de aprendizaje colectivo se formó en el año 2019 con el objetivo de que tanto instituciones públicas como las empresas vayan de la mano en busca de objetivos comunes, es decir, nace como espacio de co-creación entre gobierno y empresas. Los negocios participes tienen como objetivo lograr intercambiar el conocimiento para su posterior fortalecimiento personal y así ayudar al ayuntamiento a redirigir sus políticas públicas en cuanto a materia empresarial se refiere. En la actualidad hay cuatro grupos de trabajo dentro del espacio LAB:

- GRUPO 1: EMPLEABILIDAD con sus departamentos de Legal, Inmobiliario, Consultoría y Emprendimiento.
- GRUPO 2: SALUD con sus departamentos de Salud y deporte.
- GRUPO 3: COMUNICACIÓN Y EDUCACIÓN.
- GRUPO 4: ARTE Y CULTURA



A nivel demográfico, se puede observar una gran expansión demográfica desde el año 2000; este crecimiento ha hecho necesario una reformulación de objetivos tanto en lo social como en lo económico.

Los datos en cuanto a población en Torreldones a partir del año 2000 son los siguientes; se pasa de ser 13.467 personas a 23.361 personas en un periodo de 18 años (2000-2018), es decir, su población aumento un 57,6 %. Esto pone sobre aviso a las organizaciones públicas que se encargan de ofrecer los servicios en el municipio, al tener que prever una mayor necesidad a la hora de automatizar servicios y a la vez aumentar la capacidad de estos para cubrir la demanda. Si se hablase en términos anuales, se diría que Torreldones aumenta anualmente aproximadamente 550 personas en población desde el año 2000.

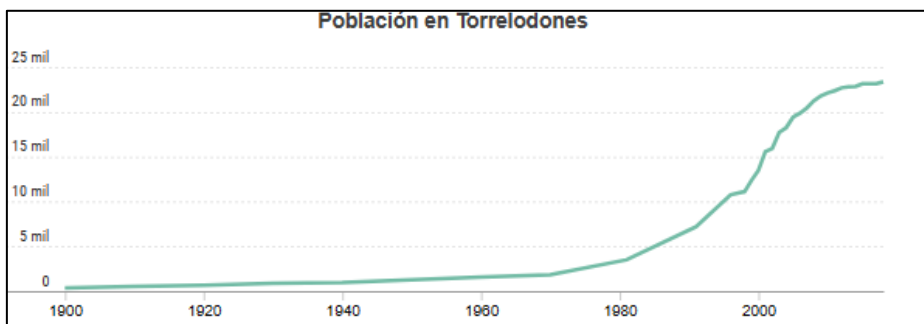


Imagen 1: Gráfico Poblacional Torreldones (2000-2018)

Fuente: INE.ES

En cuanto a nivel económico, la recuperación económica de este municipio tras la crisis del 2009 es uno de los grandes indicadores innovadores de su gestión. Como se puede ver en la imagen 2, el ayuntamiento llegó a tener un récord de deuda pública que superaba los 14 millones de euros, repercutiendo está en 684€ por ciudadano. Esta deuda deja mucha información de la potencia económica del municipio aun siendo un ente local, logrando en 2018, es decir, 9 años reducir su deuda a 0.

Evolución Deuda en Torreldones (Madrid)			
Fecha	Deuda per capita	Deuda Total (m.€)	Población
2021	0 €	1	24.122
2020	5 €	125	23.902
2019	2 €	53	23.717
2018	0 €	0	23.361
2017	167 €	3.870	23.128
2016	218 €	5.036	23.123
2015	284 €	6.574	23.117
2014	384 €	8.772	22.838
2013	384 €	8.743	22.782
2012	426 €	9.652	22.680
2011	551 €	12.317	22.354
2010	602 €	13.305	22.117
2009	684 €	14.904	21.781
2008	595 €	12.638	21.231

Imagen 2: Tabla gráfica de Deuda Pública Torreldones (2008-2021)

Fuente: Datosmacro.expansion.com

Algo que se puede observar es que a partir de esta situación desde el ayuntamiento se buscó un enfoque distinto para adoptar medidas que reduzcan la deuda, a la vez que se desarrollan actitudes innovadoras que favorecen la inclusión de los ciudadanos junto con la modernización mediante el cambio.

Otro punto muy importante, por el cual se escoge a Torrelodones como caso de estudio, son las políticas colaborativas e innovadoras que aplican desde el ayuntamiento con el objetivo de buscar un sentimiento de unión con el pueblo a la vez que se solucionan o mejoran la prestación de servicios para satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

Uno ejemplo del tipo de enfoque de co-creación en el que se basa el ayuntamiento es el diseño colaborativo de proyectos entre ciudadanos y ayuntamiento. El proyecto de “diseño colaborativo del parque Julio Herrero (JH)”, este proyecto tenía tres objetivos desde su formulación en el 2012: resolver las necesidades de los ciudadanos, ajusta la inversión de una manera eficaz y fomentar el parque para la atracción de ciudadanos. En esta propuesta participaron vecinos, asociaciones y jóvenes junto al ayuntamiento durante tres meses para que de forma innovadora se interviniese en un parque abandonado, dándole una vida nueva, algo que concluye con su posterior apertura en 2016.

Otro ejemplo serio también el “diseño colaborativo del parque de Pradogrande”, esta iniciativa es más reciente, del año 2017, en ella participaron más de 200 vecinos de diferentes edades. En esta encuesta que realizó el ayuntamiento a los ciudadanos se votaba que necesidades eran las principales en el desarrollo del nuevo parque; entre las diferentes opciones las que destacaron fueron pasear, estar con amigos como sitio de ocio y tener un espacio de skate como prioridades a la hora de rediseñar esta zona. Por lo que después de esta pequeña investigación se fijan como objetivos conjuntos la rehabilitación de espacios acogedoras para encuentros al aire libre, además de la mejora de espacios deportivos y medioambientales. La apertura de este parque se realiza en julio de 2021, tras la participación de 17 entes locales del ayuntamiento y 238 personas de la zona.

Por último, el paso inferior bajo la autopista A-6, cuyo objetivo principal es la mejora de la circulación en vías de servicios y en el tronco del pueblo, a su vez consigue un rápido acceso a Torrelodones que favorece a la comunicación con Madrid capital. Esta iniciativa se inauguró en 2016, los beneficios no previstos adicionales fueron el ahorro de tiempo debido a la disminución de atascos, y el ahorro de tiempo donde no se necesita tras este proyecto cruzar el pueblo para ir dirección Madrid o dirección la Coruña.

En definitiva, Torrelodones como caso de estudio puede proporcionar una perspectiva única sobre la interacción entre liderazgo innovador e innovación dentro de su ayuntamiento dado los numerosos ejemplos que sostienen la interdependencia entre ambos; a la vez que define las características que distinguen a este liderazgo innovador para generar innovación.

## **II. Diseño y validación de las herramientas para la obtención de información**

Las entrevistas en profundidad son la técnica de investigación elegida en este trabajo, para la obtención de información. Esta herramienta se escoge con el objetivo de conocer el punto de vista de los trabajadores públicos a entrevistar, sobre las características que definen a un liderazgo innovador a la hora de buscar innovación en un ámbito local, en concreto en su ayuntamiento.

En las investigaciones cualitativas, las entrevistas en profundidad son de las utilizadas debido a su continua acción de recoger información de interés en base a interpretaciones de los entrevistados, en este caso empleados públicos (Zapata, 2011). En esta línea Corbetta (2007), resalta que el objetivo principal es conocer la motivación de los actos desde la perspectiva del sujeto estudiado, con sus interpretaciones y percepciones.

Al tener una estructura semiestructurada como explicaba en el capítulo I, esta otorga flexibilidad al entrevistador para cambiar de temas y repreguntar sin ningún perjuicio para la investigación. Las posibles desventajas que también ofrece esta investigación son la validez de las interpretaciones personales, la cual necesita pasar un filtro de fiabilidad para contrastarla con seguridad de cara a utilizarla en el trabajo.

## **III. Categorías de análisis**

Con el objetivo de analizar la información de manera simple y eficiente, una vez finalizada las entrevistas en profundidad semiestructuradas se categorizan las diferentes percepciones e interpretaciones de los usuarios entrevistados. El primordial objetivo de esa clasificación de rasgos es poder ver diferentes visiones sobre el tema en base al marco teórico anterior del Capítulo II. Las categorías de análisis a desarrollar son las siguientes:

Categorías	Definición	Subcategorías	Definición	Indicadores
Liderazgo e Innovación en los gobiernos locales	Concepción que prima entre los miembros de las organizaciones públicas sobre la definición e importancia del Liderazgo e Innovación que están presentes en su funcionamiento	Definición e Importancia del Liderazgo en las organizaciones públicas	Construcción conceptual del Liderazgo por parte de los empleados públicos de las organizaciones públicas.	- ¿Qué es el liderazgo desde tu punto de vista? - ¿Qué importancia tiene el liderazgo en las organizaciones públicas?
		Definición e Importancia de la Innovación en las organizaciones públicas	Construcción conceptual de la Innovación por parte de los empleados públicos de las organizaciones públicas.	- ¿Qué es la Innovación desde tu punto de vista? - ¿Qué importancia tiene la innovación en las organizaciones públicas?
		Relación entre Liderazgo e Innovación	Grado y tipo de conexión entre dos conceptos que afectan al funcionamiento de las organizaciones	- ¿Cómo definirías la relación entre liderazgo e innovación? - ¿Qué crees que necesita el liderazgo de la innovación o viceversa para que esa relación funcione?
Definición y caracterización del liderazgo innovador	Concepción que prima entre los miembros de las organizaciones públicas sobre la definición y categorización del Liderazgo innovador	Definición del liderazgo innovador en la administración pública	Conceptualización del liderazgo innovador dentro de las organizaciones públicas	- ¿Qué entiendes por liderazgo innovador?
		Categorización del liderazgo innovador en la administración pública	Identificación de los atributos del liderazgo innovador	- ¿Qué atributos consideras que definen a un líder innovador dentro de las organizaciones públicas?
Barreras para el desarrollo de liderazgos innovadores en las organizaciones públicas	Conjunto de dificultades o limitaciones que obstaculizan la innovación desde el punto de vista público.	Barreras del entorno (macro)	<u>Componentes del Entorno:</u> Factores sociales, políticos, culturales y económicos.	- ¿Qué barreras externas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores a las organizaciones públicas ?
		Barreras de la organización (meso)	<u>Componentes internos:</u> recursos, cultura organizativa, modelo de organización	- ¿Qué barreras internas dentro de las organizaciones públicas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?
		Barreras de las personas	<u>Componentes de personal:</u> Resistencia al cambio, miedo a la novedad, pensamiento grupal	- ¿Qué barreras crees que hay de carácter humano dentro de las organizaciones públicas que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?

Categorías	Definición	Subcategorías	Definición	Indicadores
Facilitadores de los liderazgos innovadores en las organizaciones públicas	Estímulos que favorecen la práctica de un liderazgo innovador con el objetivo de generar innovación en las organizaciones públicas.	Motivaciones	Actitudes generadas por el personal de las organizaciones derivadas de motivos internos	-¿Qué motivaciones e incentivos crees que estimulan la introducción de liderazgos innovadores en las organizaciones públicas?
		Incentivos	Actitudes generadas por el personal de las organizaciones derivadas motivos externos	

#### IV. Perfil de personas a entrevistar

Para el desarrollo de la investigación se ha hecho una selección 10-15 personas a entrevistar con el objetivo de ampliar y contrastar el objeto de estudio, que es la definición y caracterización del liderazgo innovador dentro de las organizaciones públicas.

La selección de informantes está basada en la técnica de bola de nieve, donde los sujetos a entrevistar introducen nuevos sujetos de investigación para sus posteriores entrevistas.

Los criterios de selección de las personas a entrevistar están basados en 3 rasgos:

- Puesto y funciones dentro de la organización pública
- Experiencia laboral y especialidad dentro de las organizaciones públicas
- Edad y género

Es decir, para esta investigación, se selecciona a los entrevistados según el régimen de empleo que tengan con la administración pública, para poder analizar el liderazgo innovador desde su punto de vista desde su puesto y funciones. A la vez que se valora la experiencia laboral dentro las organizaciones públicas junto con su especialización, para así obtener diferentes visiones temporales y conceptuales sobre los liderazgos innovadores de cara a la administración pública. Esto se une al siguiente punto, la edad y el género de las personas para ver también la diferenciación generacional y la brecha de género que afectan al tema.

## **Capítulo IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **I. Entorno específico**

El entorno específico son las características propias del municipio, en este caso Torrelodones donde se marcan una serie de elementos básicos de la administración, a la vez que se sigue un marco estratégico de actuación que se encuentra blindado frente a acciones políticas. Por último, está el análisis del contexto políticos para analizar su viabilidad, estructura y formación en el municipio.

#### **A. Elementos básicos**

Los elementos básicos del entorno específico son esos componentes que describen la organización, en el caso del Ayuntamiento de Torrelodones, se divide en estructuras con el objetivo de sacar el máximo rendimiento y eficacia en materia social.

En primer lugar, está el modelo de organización que establece la forma de trabajo y responsabilidad dentro del ayuntamiento de Torrelodones. Este modelo está dividido por áreas específicas, es decir, cada departamento tiene un responsable directo que se encarga de la gestión, control y coordinación de proyectos y actividades. Esos responsables responden ante el alcalde que es el máximo responsable del ayuntamiento que delega esas obligaciones. Hay un total de 11 áreas específicas entre las que se dividen el trabajo:

- Alcaldía.
- Urbanismo.
- Régimen Interior.
- Secretaria.
- Intervención .
- Tesorería.
- Educación.
- Medioambiente.
- Cultura.
- Desarrollo local y Servicios Sociales.
- Deportes.

Todas estas áreas son a su vez concejalías, que se dividen de la siguiente manera: el concejal al frente de cada departamento (excepto en alcaldía y secretaria), técnicos municipales del ayuntamiento; y, por último, administrativos. En comparación con el pasado, las áreas del ayuntamiento se dividían en 5, lo que suponía una gran cantidad de materias por departamento y a su vez un gran atasco al disponer de menos espacios y empleados públicos para realizar las labores, aunque hay que recordar que Torrelodones no era lo que es hoy con más de 25.000 habitantes.

En la actualidad, dentro de todas las áreas del ayuntamiento de Torrelodones hay un total de 247 empleados públicos, de los cuales 120 son funcionarios y 127 son personal laboral. Los salarios de empleados públicos equivalen a cerca del 48% del presupuesto de Torrelodones, es decir, de los casi 37 millones de este año 2023, unos 15 millones aproximadamente se gastan en salarios. Pero si se compara estas cifras con 2017 se observa que hay un gran número de personal laboral (664) frente a un pequeño número de funcionarios (134).

Este cambio tan brusco, se debe a la entrada en vigor de la Ley 20/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad en el empleo público; que regula la estabilización de puestos de trabajo dentro de las administraciones públicas. Por el principal motivo que era que una persona con régimen laboral solo puede

estar 3 años de actividad prolongada, pero al tener una tasa de reposición de 0 impuesta desde el gobierno central esto se paralizó y dio pie a nombramientos laborales.

En segundo lugar, está el procedimiento administrativo que sigue este ayuntamiento, las normas y principios que se siguen para la tramitación de expedientes administrativos son los que se establecen en la Ley de Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas (Ley 39/2015) que tiene como objetivo garantizar la transparencia y gestión en cada actuación. Aunque también se coordina junto con las leyes 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público y 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local.

En tercer lugar, está el reglamento interno de la administración, en se detalla y redacta lo comentado con anterioridad, es decir, las normas y procedimientos para el funcionamiento de la administración. Con un apartado destacable que se refiere a las competencias y responsabilidades de cada departamento junto con las normas de conductas del personal.

Por último y en relación con lo anterior, para gestionar todas esas áreas y procedimientos que se utilizan dentro del ayuntamiento, se usa a para ello un programa informático que automatiza los pasos que se utilizan en los expedientes. Este programa se llama "Gestdoc", el mismo Gestdoc permite mandar notificaciones, redactar resoluciones de manera automatizada ahorrando tiempo y dando eficacia a la burocracia que hay en los entes públicos.

## **B. Marco Estratégico**

El Marco Estratégico son la visión, misión, objetivos y valores de la organización, además de establecer estrategias, acciones y recursos, que junto a los planes de la organización, vehículo de transmisión para los ciudadanos. En el caso del ayuntamiento de Torrelozón se basa en el Plan Estratégico Municipal (PEM) que tiene una vigencia de 2021 a 2025 (4 años), en el que se busca fomentar entre otras medidas: la calidad de vida de los vecinos, la participación ciudadana, el comercio local, el empleo y el turismo.

Por lo que este Plan Estratégico Municipal (PEM), guía la toma de decisiones del Ayuntamiento para buscar la mejor reorganización de recursos y objetivos mediante el fomento de la colaboración ciudadana para un desarrollo sostenible y mejora de calidad de vida. Para ello fija indicadores de evaluación, que se utilizan para medir el progreso y eficacia de las medidas tomadas. Este Plan Estratégico Municipal (PEM) afecta a todas las áreas del ayuntamiento.

Desde 2021 no se establece ningún Plan Estratégico Municipal, sino que se entran los fondos NextGeneration, subvenciones que tienen múltiples objetivos todos basados en mejoras de funcionamiento o estructuras. Algo que se aplica a los nuevos aparcamientos del municipio o a la creación de negocios dentro de la Comunidad de Madrid.

Para cumplir sus objetivos o hacer llegar los valores a los ciudadanos, el ayuntamiento necesita recursos. Los recursos del Ayuntamiento de Torrelozón, se dividen tanto a nivel presupuestario y económico como a nivel humano. El presupuesto municipal se divide entre las diferentes áreas del ayuntamiento y está sujeto a continuo control y fiscalización para su gestión eficiente. Hay que destacar que la financiación que recibe cada área trae consigo deudas como gastos corrientes, es decir, salarios, servicios u bienes que afectan al funcionamiento de la organización. Y también inversiones, subvenciones y transferencias, por lo que el presupuesto municipal consta de varios conceptos y apartados para el mantenimiento y mejora del municipio. Este en la actualidad es de 27 millones aproximadamente, es decir, 1125€ por ciudadano anualmente (cerca de 24.000, último censo) que a su vez quitando gastos e inversiones se queda en una cifra muy pequeña por habitante.

El ayuntamiento también cuenta con un gran equipo de empleados públicos por departamentos que se dedican entre otras actividades al mantenimiento y limpieza de espacios públicos, la seguridad ciudadana, atención al ciudadano. Aunque también hay servicios que se subcontratan para tareas puntuales y específicas.

Dentro del ayuntamiento de Torrelozón, se destacan 2 proyectos clave:

- Paso inferior bajo la autopista A6

Es una iniciativa entre el ayuntamiento de Torrelozón y Madrid, que consiste en hacer una infraestructura vial que mejore la movilidad de la zona. El objetivo de este paso es mejorar el tránsito de peatones y vehículos del municipio a la vez que se descongestiona la fluidez de las vías próximas al municipio.

Esto se logra en 2016, al evaluar posteriormente esta obra se observa que además de descongestionar el tráfico se logra reducir accidentes y mejorar la seguridad vial. Además de dotar a las vías urbanas de fluidez para los desplazamientos y de facilitar la conexión entre áreas residenciales y comerciales e industriales de la zona. Aunque sin duda el mayor beneficio que trajo consigo es la mejora de calidad de vida de los ciudadanos y el valor añadido de conexión entre comercios y las personas.



- Plan de dinamización comercial de Torrelodones

Este plan tiene como objetivo promover y fortalecer el comercio local en Torrelodones, como pilares tiene la creación de empleo, mejora de calidad de vida para la mejora de la economía local.

La línea de acción del plan es el apoyo a los pequeños y medianos comercios, este apoyo se materializa mediante herramientas y recursos que mejoren sus servicios y productos. Dentro de los recursos, se ofrece una digitalización para modernizar y ofrecer servicios online para lograr visibilidad y accesibilidad en estos tiempos.

Para todos estos proyectos pasados y futuros se necesita un margen de recursos, en el caso de los recursos económicos, tras un estancamiento de los presupuestos y prorrogar los del 2021 el año pasado, el ayuntamiento de Torrelodones tiene un 47,8% más que en el 2022.

Según la siguiente tabla podemos observar los presupuestos los últimos 4 años:

2021	2022	2023
25.466.500,00€	26.158.650,00€	38.552.347,08€

*Tabla 1: Presupuesto Torrelodones (2021-2022)*

Este 2023 se quiere tener un crecimiento abismal por eso el aumento presupuestario, entre las medidas que se proponen están las siguientes: Red ciclista, Estacionamientos de nueva construcción, eficiencia energética, proyectos de parques (Plaza de los peñascales), además de preservar el patrimonio medioambiental y cultural de Torrelodones junto con la dotación de seguridad y fluidez administrativa.

### **C. Contexto político**

En este apartado se detallan las características de carácter político para evaluar por otra parte la viabilidad del municipio en materia de gobierno; por lo que se habla del partido o partidos del gobierno, de la situación y estructura del Pleno y Junta de Gobierno Local, además de definir que partidos se presentan siguen presentando en esta localidad.

El Pleno del ayuntamiento de Torrelodones, que hay que recordar que es el órgano de representación máxima dentro de los entes locales, tiene un total de 21 concejales, de los cuales 11 pertenecen al partido de “Vecinos por Torrelodones” que es quien gobierna.

Esta situación permite que al tener la mayoría simple de los organismos políticos como Junta de Gobierno Local y Pleno se puedan realizar propuestas y proyectos sin dificultad de clase política. La viabilidad del municipio en este momento al tener la mayoría simple uno de los partidos es muy buena, al no depender de pactos entre partidos si esto fuese necesario. En el municipio de Torrelodones hay un total de 9 concejalías de gobierno: Concejalía de Cultura, Concejalía de Hacienda, Personal y Régimen Interior; Concejalía de Urbanismo, Infraestructuras, Movilidad Sostenible y Agenda Urbana ; Concejalía de Educación, Juventud e Infancia, Tecnologías de la Información y Transformación Digital; Concejalía de Medio Ambiente, Patrimonio y Servicios Urbanos; Concejalía de Seguridad, Deportes y Promoción de la Salud; Concejalía de Asuntos Sociales y Atención Ciudadana; Concejalía de Desarrollo Local y Promoción de la Ciudad; y Concejalía de Comunicación.

En el municipio de Torrelodones, en las siguientes elecciones del día 28 de mayo de 2023, se presentan un total de 7 candidaturas a la alcaldía; PP, VOX, PSOE, Podemos + Izquierda Unida + Alianza Verde, Vecinos por Torrelodones, Más Madrid + Verdes Equo Torrelodones, Ciudadanos.

Hay que destacar que en Torrelodones no solo se proponen proyectos por medio de organismos políticos, sino que según atiende el principio de democracia participativa por la cual rige el municipio, también se pueden proponer mediante consultas populares o consejos sectoriales.

En cuanto a la evolución política de Torrelodones, se observa una fragmentación a partir del año 2015 que se materializa en la cantidad de partidos que hay en la actualidad (9 aunque 7 candidaturas). Cuando en los primeros años después de la transición y la democratización, solo existían como partidos mayoritarios PP y PSOE, quienes dominaban el escenario local.

En 2015 surge un partido político en el ámbito local, Vecinos por Torrelodones (VxT) quien rompe este eje bipartidista con hegemonía política vigente hasta la actualidad. La variante que hizo definitiva esta ruptura bipartidista, fue la cercanía, pluralidad y el dinamismo social que ofrecía el partido al estar creado por gente del propio pueblo.

## II. Liderazgo e Innovación en los gobiernos locales

### A. Definición e Importancia del Liderazgo en las organizaciones públicas

Los sujetos entrevistados definen el liderazgo en las organizaciones públicas como capacidades o habilidades para orientar a los miembros de una organización hacia la consecución de unos fines determinados. El entrevistado 1, describe el liderazgo como “...la capacidad de guiar a un grupo de personas hacia un objetivo común, dentro de la administración pública el bien común sería el objetivo ...”. En la misma línea, el entrevistado 2 añade la habilidad de “entender y modificar las necesidades y motivaciones de las personas”; al igual que el entrevistado 3 que agrega la visión de “aprender de los errores y enfrentar los desafíos con resiliencia y creatividad” para lograr esas medidas novedosas que solucionen los problemas de manera efectiva.

En cambio, autores como Northouse (2004) desarrollan el concepto como procesos que tienen como objetivo lograr el bien común mediante la búsqueda de influencia en grupos humanos para su colaboración. Este proceso no siempre es visible, de ahí la metáfora que utiliza Bennis (1985); que categoriza al liderazgo como “el abominable hombre de las nieves”, porque sus pasos durante este procedimiento no hay rastro visible de acción, pero está ahí. Por lo que, esa definición personalista de los líderes queda obsoleta frente a las nuevas que se basan en rasgos o características.

Otros autores como Conger (1992) establecen el liderazgo desde posiciones personalistas; es decir, “personas que establecen la dirección de un grupo de trabajo de personas y que obtienen el compromiso de este grupo de miembros con la dirección establecida y que luego motivan a los miembros a lograr los resultados de la dirección” (Conger, 1992, p.86-102). Algo totalmente distinto a las conclusiones de los entrevistados del ayuntamiento que utilizan las siguientes características al definir el liderazgo: “capacidad continua de aprendizaje y crecimiento personal y grupal” (Entrevistado 8), “convencer y persuadir” (Entrevistado 9), “sin temer a las consecuencias” (Entrevistado 11).

Es decir, la literatura como defiende Mcfarland (1993) se centra en que el liderazgo en la actualidad no depende de su posición de poder, sino que es una aceptación ética y humana por parte de las personas; en este caso empleados de la organización pública. A diferencia de lo que defiende el entrevistado 5, que explica el liderazgo desde “la guía de puestos jerárquicos superiores”.

A su vez, se encuentran diferencias y semejanzas en cuanto al concepto de liderazgo y sobre quien lo ejerce, donde no siempre se corresponde a los altos cargos sino también puede corresponder a una aceptación holística; esta aceptación holística se entiende como una doctrina común que se construye a partir de las distintas concepciones que surgen. Y en este punto también es importante destacar que el concepto no varía en función de la literatura o de las entrevistas, sino que fluctúa en función de la persona.

Otra diferencia, es también en su categorización, donde los entrevistados lo definen como capacidades o habilidades, frente a los autores que lo entienden como procesos de elaboración humana. Aunque todos coinciden en el objetivo final que es ofrecer soluciones novedosas para sacar partido de ellas. Y también coinciden con la definición del objetivo final que explican como bien común para los ciudadanos.

En torno al concepto de liderazgo, los entrevistados forman un bloque común al coincidir en las características que se centran en la innovación y cambio; como “*aprender de los errores y enfrentar los desafíos con resiliencia y creatividad*” (Entrevistado 3). Mientras que los autores expuestos en el marco teórico se centran en el compromiso y dirección de la organización pública, en vez de como aprovechar las situaciones para adoptar el cambio.

Por concretar, el liderazgo es visto desde la perspectiva de los sujetos entrevistados como esa capacidad o habilidad que busca estar en constante aprendizaje para su crecimiento personal y grupal, no teme a las consecuencias por ello convence y persuade de valores, objetivos y visión al resto de empleados públicos. Cuyo objetivo o fin debe ser la mejora de la eficiencia y efectividad de la administración sin temer a las consecuencias. Y es visto por la literatura, como un proceso interno entre un grupo de personas que se comprometen y motivan para lograr objetivos en una dirección preestablecida.

## **B. Definición e importancia de la innovación en las organizaciones públicas**

A diferencia del liderazgo, la innovación destaca por ser un proceso no por ser un rasgo de personalidad. El entrevistado 2, explica que la innovación son esas transformaciones que implican cambios y que generan variaciones o creaciones en productos/servicios con el fin de que se vuelvan más eficientes y sostenibles. Moon (2017), habla de innovación cuando se manifieste un cambio dinámico y receptivo que se centre en el ciudadano. Al igual que Moon (2017), los sujetos entrevistados siguen la idea de que la innovación se manifiesta mediante mejoras de servicios/productos a los ciudadanos, transformaciones o cambios, y capacidades o aptitudes que produzcan nuevos métodos o impactos en los ciudadanos.

Similar a lo que expone el entrevistado 5, quien define la innovación como: “...*la capacidad de desarrollar ideas creativas y llevarlas a cabo para resolver problemas o aprovechar oportunidades...*”. Esta perspectiva, también la desarrolla el autor Peters (2010), al incluir la utilización de diferentes enfoques dentro de la definición de innovación, para dar mejores respuestas mediante nuevas ideas, métodos y tecnologías.

La importancia de la innovación según Alford (2009), se basa en factores de eficacia, eficiencia y capacidad de respuesta de las instituciones de la organización pública con el objetivo de saciar las expectativas del público y satisfacer las necesidades de estos. El entrevistado 12, iba más allá de esta definición, él entendía que para innovar había que romper con lo que se establece en esa materia hasta el momento. Él mismo ponía de ejemplo, la involucración de ciudadanos en diseño de políticas y toma de decisiones.

En este aspecto, el entrevistado 7, coincide con lo anterior debido a que la innovación la considera la creación de servicios nuevos cuando tienen un impacto positivo en la sociedad. Es decir, lo importante de la innovación es la adaptabilidad de los cambios en concreto los tecnológicos y a las nuevas tendencias sociales/económicas.

Para las organizaciones públicas esto es importante debido a que su objetivo por el cual utilizan la innovación es “... *mejorar la calidad de los servicios públicos ofrecidos y para encontrar soluciones creativas a los complejos problemas sociales y económicos que enfrenta la sociedad...*”, así lo expresa el entrevistado 4. Este añade en último lugar, la siguiente expresión para definirlo: “*La innovación se ve como esos pasos que conectan ideas para ayudar a modernizar los objetivos que se fijen.*”.

La única diferencia que se destaca entre la literatura y los entrevistados es la aplicación o medición de proceso de la innovación, se observa que como explica Alford (2009), se mide la eficacia de la innovación según la capacidad de respuesta de las instituciones frente a al entrevistado 7 que valora la innovación según el impacto en la sociedad. Es decir, difieren a la hora de medir resultados, no en el cómo se generan

### **C. Relación entre liderazgo e innovación**

Es interesante definir la relación entre ambos conceptos y precisar qué componentes sociales, económicos o culturales necesitan entre sí para ejercer su actividad en las organizaciones públicas.

Esta relación entre conceptos se define como “*interdependiente*” (Entrevistado 3), “*procesos complementarios*” (Entrevistado 5), “*mutuamente beneficiosa y necesaria*” (Entrevistado 7), “*relación de dependencia*” (Entrevistado 11) y “*relación recíproca*” (Entrevistado 9).

En primer lugar, esta relación se define como interdependiente según el entrevistado 3; “*La innovación puede requerir una reorganización y rediseño de los procesos existentes, lo que a su vez requiere un liderazgo que esté dispuesto a tomar riesgos y desafiar el statu quo; esa necesidad de tener ese liderazgo la hace ser una relación interdependiente.*”. Algo que a su vez va en línea con lo expuesto por el entrevistado 9, quien habla de una relación recíproca donde ambas buscan esa adaptación al entorno como fin para enfrentar de manera eficaz las demandas y necesidades cambiantes de la administración.

Por lo que se definiría como una relación “*mutuamente beneficiosa y necesaria*”, tal y como expresa el entrevistado 7. Donde explica que “*El liderazgo debe tener la capacidad de inspirar y motivar al equipo para perseguir la innovación, generando un sentido de propósito y un objetivo claro para el trabajo...*”. A modo de metáfora, el entrevistado 12 explica que el liderazgo sería el guardián de la innovación permitiendo así lograr objetivos y fines marcados con anterioridad por la administración.

Otro punto de vista, aunque de similar manera sería una visión complementaria que detalla que del liderazgo nace el ambiente y características para que se dé la innovación, mientras que la innovación ofrece resultados eficaces para la organización pública (Entrevistado 5). Esto vendría a ser un vínculo bivariante, donde se entiende que la innovación es la variable dependiente del liderazgo al generar resultados por medio de la provisión de recursos de este; tal y como explica el entrevistado 6. Es decir, sigue la línea de la relación de dependencia que ejerce la innovación del liderazgo como explica el entrevistado 11.

Por lo que sí es interesante observar cómo los entrevistados utilizan el mismo patrón común al definir esta relación entre liderazgo e innovación. Esas correlaciones de conceptos concuerdan con lo que define la teoría, autores como Hesselbein et al. (2009), Leithwood et al. (2005), Osborne et al. (2013), utilizan los mismos conceptos para definir la situación entre ambos; en el que se usa a la innovación como herramienta para abordar cambios, frente al liderazgo que se utiliza como vehículo de transmisión,

### **III. Definición y caracterización del liderazgo innovador**

#### **A. Definición del liderazgo innovador en la administración pública**

El entrevistado 1, entiende el liderazgo como *“la capacidad de liderar y fomentar la innovación dentro de una organización, es decir, tener una mente abierta a nuevas ideas, ser capaz de adaptarse rápidamente al cambio y pensar fuera de lo común.”*. Este concepto como es el liderazgo innovador tiene una gran variedad de definiciones, con múltiples autores que lo definen como Kotter (2012), Morris (2007), Hamel (2015) y Prestwood (2002).

En concreto, Kotter (2012) tiene una perspectiva parecida al entrevistado 1, él piensa que el liderazgo innovador es como una base que la sostiene dos pilares; el cambio y la creación de ideas o soluciones innovadoras para la administración pública.

Algo que sigue la línea que expone el entrevistado 4, cuando define el liderazgo como *“... objetivo la creación de una cultura de innovación dentro de una organización, en la que se fomenta el pensamiento creativo y la toma de riesgos entre los empleados públicos.”*. Definición que se asemeja mucho a la de Morris (2007), donde se pone el foco en la relevancia de la cultura innovadora como centro de unión para la cooperación y creatividad.

Un matiz no visto con anterioridad es la caracterización de este liderazgo desde la dotación de espacio y libertad que añade el entrevistado 8 a su definición de liderazgo innovador, que junto con el pensamiento crítico hacen de esta definición un caso peculiar. También el entrevistado 11, añade que las soluciones deben ser prácticas y sostenibles además de buscar la implementación de nuevas tecnologías para su logro.

Tras este análisis de las entrevistas, sorprende no ver ninguna definición parecida a Agin (2010) que se focalice en la dirección estratégica, al fin de al cabo son las que ofrecen la visión y dotan de recursos a los grupos humanos de la administración. Aunque hay que destacar la perspectiva del entrevistado 9, que habla de adaptación en función del entorno e intereses de la siguiente forma: *“La clave del liderazgo innovador es la capacidad de pivotar y cambiar rápidamente en función de sus intereses y no tiene tendencia a estancarse en una sola posición.”*. Es decir, ese continuo cambio ayuda a pensar fuera de lo normal e incluso desafiar al *“estatus quo”* (Entrevistado 10) o *“evitar ese miedo al error”* (Entrevistado 12).

Una perspectiva que llama la atención y destaca el entrevistado 7 es la estrategia basada en la objetividad, él lo expresa como *“... la toma de decisiones basadas en datos y en la información disponible para lograr objetivos estratégicos que supongan mejoras considerables dentro de la administración pública.”*. Es decir, ese riesgo que se hablaba con anterioridad queda reducido a la mínima posible para evitar males. Se entiende, como el riesgo sobreseguro, es decir, apostar con una base lógica y práctica en cuanto a la implementación de medidas para su posterior evaluación según parámetros.

## **B. Categorización del liderazgo innovador en la administración pública**

El entrevistado 2, establece que la característica más importante dentro del liderazgo innovador es el fomento de una cultura de aprendizaje y experimentación continua. Al igual que explica Kyoya (2018), en su artículo de investigación *“Las características de un líder en innovación Premium”* se destaca un cultivo de cultura innovadora con el objetivo de ampliar la implantación de la visión, misión y objetivos. Es decir, en relación con la definición del entrevistado, ese aprendizaje continuo podría estar dentro de la cultura innovadora que es el objetivo según Kyoya (2018).

Al igual que con las definiciones, existen una multitud de características que definen el liderazgo innovador. Autores como Kyoya (2018) o Horth (2014) son muy reconocidos en esta materia.

La forma de pensar está relacionada con la de actuar, para ello Horth en 2014 explica los beneficios del liderazgo innovador desde la investigación colaborativa, es decir, dar más perspectivas y percepciones con el objetivo de encontrar soluciones novedosas a lo anterior. Al igual que expresa el entrevistado 4 que explica que el liderazgo innovador *“se caracteriza por tener una mentalidad abierta y la capacidad de pensar fuera de lo convencional, salirse de los moldes ...”*. También el entrevistado 5 habla de la cooperación en el trabajo como ese conjunto de ideas que se exponen sin importan posiciones de poder.

*“La anticipación y la captación de riesgos son las dos características esenciales que definen al liderazgo innovador, es decir, la prevención y la anticipación de futuras emergencias como rasgos clave”* según el entrevistado 6, al igual que Kyoya (2018); que define como rasgo fundamental la valentía del líder y su capacidad de convivir con el riesgo no solo de mitigarlo.

Otra característica de Kyoya que destacan es la *“adaptación a cambios”* (Entrevistado 11) y a los nuevos tiempos; además del *“continuo aprendizaje de miembros e institución”* (Entrevistado 12). Aunque se añaden dos conceptos clave que no se encuentran en otras investigaciones científicas que sirven para definir a los líderes innovadores como son el *“ambiente de trabajo”* (Entrevistado 10) y de la *“concordancia con el entorno de la administración”* (Entrevistado 8); es decir, la relevancia que tienen los entornos externos e internos a la hora de introducir cambios o buscar nuevas perspectivas.

Cabe destacar que hay dos características esenciales para Horth (2014) que no se citan en las entrevistas de esta investigación, una es la utilización de imágenes o símbolos y la otra es un proceso de elaboración.

La relevancia del uso de imágenes, Horth lo resalta como una cualidad que se utiliza para generar ideas mediante conceptos visuales para facilitar la comprensión de conceptos y medidas desde el liderazgo. En cambio, estas imágenes no se entenderían sin el proceso de elaboración, que consiste en aislarse del entorno interno y externo para valorar objetivamente lo nuevo. Es decir, que cada empleado se desprege de pensamientos personales y pensamientos propios para no sesgar la información de la innovación ni los cambios a efectuar.



Y una característica que no imaginaban en ese momento es el uso de las tecnologías como explica el entrevistado 7; “..., *el uso de la tecnología y las herramientas digitales para impulsar el cambio*”. Y es que la digitalización y el uso digital tiene un control sobre lo que se hace a diario, como la ubicación donde estas, las búsquedas que haces para incluir anuncios e incluso cosas personales como la comida favorita o la ropa o cantante favorito. Por ello este entrevistado cree que una adaptación mediante herramientas digitales fomenta la modernización y la llegada de cambios a las administraciones públicas. Esta llegada se puede hacer mediante la dotación de recursos que ayuden a cooperar con ciudadanos para su creación o para fomentar la aceptación humana de los cambios a introducir.

La asunción de riesgo es una característica que se repite durante las entrevistas, por ejemplo el entrevistado 3, entiende el liderazgo innovador desde un líder que transmita seguridad dentro del riesgo a la hora de tomar decisiones, con el objetivo final del éxito mediante ahorros a la administración pública. Algo que concuerda con el entrevistado 5, aunque añade el matiz de la adaptación al cambio y de la cualidad comunicativa sobre los empleados o compañeros públicos para que según surgen los contratiempos se solucionen sin ocasionar inconvenientes.

Ese capacidad de aceptación del riesgo y de transmitir seguridad, se relaciona con el concepto de visión que ofrece el entrevistado 9, es decir, esa guía que no solo dirige el presente sino que planifica el futuro a su vez. Es decir, esa visión es la que define a un buen líder innovador y que trae consigo todas las características que se definen con anterioridad.

#### **IV. Barreras para el desarrollo de liderazgos innovadores en los gobiernos locales**

En este punto se destacan tres tipos diferentes de barreras que dificultan la llegada de liderazgos innovadores a las organizaciones públicas.

En primer lugar, están las barreras externas, son esas que no dependen de factores de la organización sino de elementos que rodean a esta. En muchas ocasiones, este tipo de liderazgo como es el innovador depende de factores económicos que permitan asumir el cambio, pero esas subvenciones o incentivos financieros limitan su llegada al no querer asumir riesgos desde los dirigentes políticos. Algo que corrobora el entrevistado 4 que explica que hay una “... *dificultad de encontrar apoyo financiero decente para invertir en la innovación desde las financiaciones estatales*”; en cambio, el entrevistado 3 añade un matiz, donde detalla que la importancia monetaria es relevante, pero no prioritaria como los apoyos externos tanto institucionales y ciudadanos; necesarios tanto para aprobar medidas políticamente como socialmente.

Otra de las barreras externas que se destaca es la presencia de conflictos sociales y políticos en el entorno externo de la organización pública, como lo destaca el entrevistado 10: “*La barrera más volátil que crea más incertidumbre o riesgo para la llegada de los líderes innovado es la presencia de conflictos sociales y políticos en el entorno de la organización pública.*”. Es decir, que el riesgo al fracaso cuando hay un clivaje presente hace imposible la implantación de este liderazgo porque la gente es más reacia a cambios cuando no saben qué va a pasar en un periodo corto de tiempo.

En segundo lugar, las barreras internas, estas son esos factores internos que obstaculizan la llegada de liderazgos innovadores a las organizaciones públicas. La cultura organizativa del municipio es la mayor y más importante de las barreras, en ella se establecen la visión, valores, objetivos y fines que posteriormente asumen los empleados públicos; sin esa cultura o con una cultura que rechaza la modernización o los cambios, este liderazgo innovador tendrá muchos obstáculos para asentarse dentro de la organización pública. De acuerdo con lo que defiende el entrevistado 4; “*Si no hay una cultura organizativa que fomente el trabajo en equipo y la colaboración la llegada de estos líderes se complica, al tener que realizar mayores esfuerzos para obtener cambios significativos.*” (Entrevistado 4).

Los entrevistados concordaban que tanto el “*inmovilismo*” (Entrevistado 7), “*la falta de diversidad y pluralidad en la toma de decisiones*” (Entrevistado 10), “*el compromiso*” (Entrevistado 8) y “*la motivación*” (Entrevistado 8) de los empleados son factores esenciales que decantan tanto la cultura organizativo como el marco estratégico de la organización; es decir, que la evolución del municipio en materia administrativa está delimitada por sus organizaciones públicas, en concreto en el marco teórico y la cultura organizativa de estas.

Otra barrera interna, es la lentitud administrativa o longitud de procesos mejor dicho, hay muchos procesos administrativos que son retrasados por burocracia, tiempo de identificarlos o mala priorización, por ello el entrevistado 11 lo prioriza como la principal barrera interna: “*Los líderes buscan soluciones efectivas y a la vez innovadoras, pero si en la administracion faltan mecanismos para identificar y priorizar los problemas y necesidades en tiempo real esta queda obstaculizada y reducida a cero.*”.

En tercer lugar, las barreras humanas de la administración. Este apartado consiste en la caracterización de los rasgos negativos que obstaculizan la llegada de liderazgos innovadores a las administraciones públicas. Aunque con anterioridad se habla de cultura organizativa y marco estratégico, este punto busca los rasgos que los definen en función de los recursos humanos/personal.

Estos rasgos se dividen en tres subgrupos:

Primero, los conocimientos, según el entrevistado 7; *“La carencia preparación del personal de la organización en términos de habilidades y conocimientos específicos en áreas clave como la tecnología, el análisis de datos o la creatividad es un inconveniente que dificultan la llegada de líderes innovadores en la organización pública.”*. El motivo por el cual dificulta la llegada es el sobre esfuerzo que se invierte para conseguir cambios tiene muchos más costes y tiempo.

En segundo lugar, las actitudes, según el entrevistado 5; *“En los últimos años, en las organizaciones públicas ha crecido una cultura basada en el conformismo que pone en jaque a la implementación de liderazgos innovadores que buscan fomentar una mentalidad de superación o aprendizaje continuo.”*. Algo que también advierte el entrevistado 10, quien explica que no hay un enfoque basado en los servicios a los ciudadanos; sino basado en un beneficio personal que puede ser social u económico.

Y en tercer lugar, los valores, según el entrevistado 11; *“Si, de cara al personal el factor más obstaculizador es la falta de una ética o valores que rijan sobre la institución, estos valores deben beneficiar la innovación para la inclusión de liderazgos innovadores que promuevan el bien común y una optimización de recursos.”*.

Todos estos subgrupos pueden tener una clivaje o problema conjunto que reside en la cultura organizativa que puede ser el *“pensamiento grupal”*. El cual según explica el entrevistado 2, se encarga de modificar conductas sociales en función de los vínculos de amistad o poder. Es decir, si el jefe sale antes, todos querrán salir antes; o si un compañero hace un trabajo de determinada forma todos seguirán el ejemplo valido.

## V. Facilitadores de los liderazgos innovadores en las organizaciones públicas

Al hablar de los facilitadores, se entienden como esas motivaciones u elementos que estimulan la llegada del liderazgo innovador dentro de las organizaciones públicas. Si se aprecia que entrevistados como el sujeto 1, lo definen de la siguiente manera:

*“Los liderazgos innovadores pueden ser motivados por una multitud de factores, pero el más relevante es la capacidad económica dentro de las organizaciones públicas. A estos líderes les interesa tener capacidad de movimiento para realizar diferentes actuaciones internas y externas sin tener que sacrificar objetivos.”*  
(Entrevistado 1)

Así define el entrevistado 1 esa causalidad multifactorial que concuerda con Porter (1990), donde :*“La innovación es impulsada por una combinación de factores...”* Aunque otros autores ponen el foco en causas concretas, como es el caso del aspecto económico y Drucker P.F. (1985) quien recuerda la importancia de generar innovación en la competitividad con el resto de las organizaciones; concretamente habla de la necesidad de eficiencia, la reducción de costos, la necesidad de crecer y expandirse en nuevos mercados; al igual que el entrevistado 4.

Otro de los muchos factores y el más repetitivo es la importancia de la cultura organizacional de la administración, tanto el entrevistado 2 y el entrevistado 11 destacan su importancia. El entrevistado 2 explica que la relevancia de estar en sintonía entre los diferentes elementos de la administración principalmente los empleados públicos y los cambios a realizar para la mejora de estas organizaciones públicas. En cambio, el entrevistado 11 expresa que el tener una hoja de ruta innovadora ahorra tiempo y recursos; en comparación a aplicar planes innovadores desde cero.

Tal y como explicaba Amabile (1998,p. 76-87) donde expresa ese aspecto empresarial que debe tener la administración pública; *“La cultura de la empresa y el liderazgo pueden ser factores importantes en la motivación para la innovación, ya que pueden establecer una visión y un ambiente propicio para la creatividad y la experimentación”*. Y que seguía la misma línea de (Chesbrough, 2003, p. 4); *“... oportunidad de colaborar con otras empresas, instituciones y personas para desarrollar soluciones innovadoras”*.

Y, por último, el factor burocrático y regulaciones vigentes de las organizaciones públicas. El entrevistado 4 define que el factor más determinante es la burocracia de la organización, es decir, la rapidez o eficacia que haya entre procesos y procedimientos, además del uso de la informática o nuevas tecnologías.

Al igual que Kazt (1986), que expande el concepto de la siguiente forma regulatoria y burocrática:

*“La presión regulatoria puede ser una motivación importante para la innovación, ya que las empresas deben cumplir con los requisitos y estándares establecidos por las leyes y regulaciones”* (Katz et al, 1986, p. 822-841).

Hay que destacar la aparición de nuevos aspectos facilitadores no expresados con anterioridad, como la importancia del entorno específico y general en cuanto a implementación o creación de medidas. Tal y como expresa el entrevistado 3. Algo que también destaca como *“la consonancia con el sector privado”* (Entrevistado 9), *“ambiente político”* (Entrevistado 6) o *“la sintonía con los ciudadanos”* (Entrevistado 10). Aunque también el entrevistado 5 advierte que este tipo de liderazgos no necesita

facilitadores, debido a que buscan retos continuos por lo que el objeto o su motivación es reinventarse.

Aunque según la literatura, habría que hacer especial mención a la cultura administrativa u organizacional del ayuntamiento, es decir, el exoesqueleto de la administracion. En ella se aceptan y habitúan los valores, fines y manuales a seguir según qué circunstancia. Los principales valores que establece esta cultura en el ayuntamiento de Torrelodones son la transparencia, eficacia y, sobre todo, la participación ciudadana. Esta participación se fomenta mediante redes fluidas y directas de intercambios de información entre ciudadanos y departamentos del ayuntamiento. Lo que es una garantía de responsabilidad y calidad a la hora de prestarse servicios o bienes públicos. Esto hace que haya más facilidad a la hora de interpretar y aplicar los cambios dentro de las organizaciones públicas. Lo que también expresa el entrevistado 2 al hablar del clima de sintonía entre la administración y los cambios.

## Capítulo V. CONCLUSIONES

Tras analizar todos los datos y contenidos extraídos de las entrevistas en profundidad y de la literatura, se alcanzan conclusiones para dar respuesta a los objetivos de la investigación. Este análisis empieza por los objetivos específicos para dar respuesta al general, con el fin de evaluar la consecución de los objetivos al comparar los resultados de la literatura y los de las entrevistas en profundidad.

El primer objetivo que valorar es la “concreción de características que definen al liderazgo innovador según la literatura”. La conclusión que se obtiene de las características del liderazgo innovador en la literatura es la siguiente: *“se entiende que este es un proceso por el cual se fomenta una dirección estratégica y una cultura de innovación para orientar a las organizaciones públicas y sus trabajadores hacia la modernización. Este liderazgo se caracteriza por la personalización de discursos y técnicas en función del público; la atención multidisciplinar para mitigar a esas fuerzas anti innovadoras de las organizaciones, mediante la utilización de mensajes valientes y arriesgados donde se priorice la innovación”*. Frente a la que se obtiene de las entrevistas que concluyen lo siguiente; el liderazgo innovador implica liderar y fomentar la innovación, adaptarse rápidamente al cambio, pensar creativamente, motivar al equipo, asumir riesgos, crear una cultura de innovación, basar las decisiones en datos, desafiar el statu quo, buscar soluciones prácticas y sostenibles, y no temer al error ni a las opiniones externas.

Se observa que cuando estas características se definen desde la muestra del ayuntamiento de Torrelodones sus características se asemejan en términos de visión multidisciplinar, toma de riesgos, evitar el miedo al cambio, construcción de una cultura de innovación y en pensar fuera de lo común. Pero difieren en cuanto a la importancia del concepto del riesgo controlado, es decir, tomar decisiones con la mayor cantidad de datos posibles para tener un margen mínimo de error frente la aplicación de medidas, la utilización de soluciones prácticas y sostenible, o tener un pensamiento crítico continuo que evalúe constantemente las acciones que se realizan desde su departamento.

En resumen, ambos textos resaltan la importancia del liderazgo innovador en las organizaciones públicas, pero el primero proveniente de la literatura, hace hincapié en la dirección estratégica, la personalización de discursos y técnicas, y la atención multidisciplinaria, mientras que la segunda definición proviene de las entrevistas, enfatiza aspectos como la adaptabilidad al cambio, la motivación del equipo y la toma de decisiones basada en datos. Ambos enfoques son complementarios y refuerzan la idea de que el liderazgo innovador es fundamental para impulsar la innovación y la modernización en las organizaciones públicas.

El segundo objetivo específico, está en relación con el marco teórico donde se analiza las diferentes versiones del liderazgo innovador durante el tiempo. En este marco teórico se destaca un desarrollo de concepto rápido en cuanto al ámbito temporal, donde en un periodo de 10 años, se avanza de una definición en base a una habilidad de los jefes de las organizaciones públicas, a ser una capacidad para ejercer no solo por los jefes de la organización sino por los empleados de la organización pública.

El tercer objetivo a valorar es la determinación de incentivos para el desarrollo de liderazgos innovadores dentro de la administración pública. Se identifican varios facilitadores comunes dentro de las entrevistas que estimulan la llegada de liderazgos innovadores en las organizaciones públicas. Uno de ellos es la capacidad económica, que permite a los líderes tener la flexibilidad necesaria para implementar cambios sin

comprometer los objetivos. Además, la cultura organizacional desempeña un papel fundamental, ya que establece una visión y un ambiente propicio para la creatividad y la experimentación. La colaboración con otras empresas e instituciones también se destaca como un facilitador importante para el desarrollo de soluciones innovadoras.

Otro facilitador mencionado es la eficiencia burocrática y la agilidad en los procesos y procedimientos de las organizaciones públicas. La eliminación de trabas y el uso de tecnologías de la información pueden acelerar la implementación de cambios e innovaciones. Asimismo, las regulaciones y los requisitos establecidos por las leyes pueden ser un estímulo para la innovación, ya que las empresas deben cumplir con ellos.

El entorno específico y general también juega un papel importante como facilitador. La consonancia con el sector privado, el ambiente político y la sintonía con los ciudadanos pueden influir en la implementación o creación de medidas innovadoras. Sin embargo, es importante tener en cuenta que algunos líderes innovadores buscan retos continuos y no necesitan facilitadores externos, ya que su motivación está en reinventarse constantemente.

El último objetivo, es la identificación de barreras que se ejercen frente a la llegada del liderazgo innovador, en esta investigación surgen un total de 3 tipos de patologías: Internas, Externas y Humanas

En primer lugar, las barreras externas están relacionadas con factores económicos, como la falta de apoyo financiero y subvenciones para asumir el cambio, así como la presencia de conflictos sociales y políticos en el entorno externo. En segundo lugar, las barreras internas incluyen la cultura organizativa y la resistencia al cambio, la falta de diversidad en la toma de decisiones y la lentitud administrativa en los procesos. Por último, las barreras humanas se refieren a los conocimientos y habilidades insuficientes del personal, las actitudes de conformismo y la falta de ética y valores que promuevan la innovación.

Estas barreras son obstáculos significativos que dificultan la implementación de liderazgos innovadores en las organizaciones públicas. La falta de apoyo financiero y las tensiones sociales y políticas externas limitan la capacidad de las organizaciones para asumir riesgos e implementar cambios. Internamente, la cultura organizativa y la resistencia al cambio, así como los procesos administrativos lentos, actúan como barreras adicionales. Además, los conocimientos y habilidades insuficientes del personal, las actitudes de conformismo y la falta de ética y valores adecuados también contribuyen a la dificultad de introducir liderazgos innovadores.

Para superar estas barreras, es necesario abordar tanto los aspectos externos como los internos. Se requiere un apoyo financiero adecuado y la creación de un entorno propicio que fomente la innovación. Internamente, se deben impulsar cambios en la cultura organizativa, promover la diversidad en la toma de decisiones y agilizar los procesos administrativos. Además, es fundamental invertir en el desarrollo de habilidades y conocimientos del personal, fomentar actitudes de superación y aprendizaje continuo, y promover una ética y valores que respalden la innovación y el bien común.

Es decir, la superación de las barreras que dificultan la llegada de liderazgos innovadores en las organizaciones públicas requiere un enfoque integral que aborde los aspectos externos, internos y humanos. Es necesario crear un entorno favorable, mejorar la cultura organizativa, agilizar los procesos administrativos y promover el desarrollo de habilidades y actitudes adecuadas. Al superar estas barreras, las organizaciones públicas

podrán aprovechar todo el potencial de la innovación y generar cambios significativos en beneficio de la sociedad.

Hay que destacar, a su vez, que las patologías internas y humanas coinciden en su mayoría como es lógico, como en la cultura organizativa, preparación del personal o la burocracia en los procedimientos. En cambio, las externas se basan en la relación con el entorno, en cuanto a clivajes sociales o políticos, de los cuales depende el apoyo económico de la administración para medidas novedosas e innovadoras. Se destaca finalmente, la dificultad de los entrevistados a la hora de diferenciar entre barreras internas y humanas, esa confusión hace que las respuestas en ese punto puedan corresponder a ambas categorías. Frente a la literatura que establece correctamente la definición de ambas y sus diferencias sin margen de error.

¿En conclusión, se puede observar que se cumple el objetivo general que es “Conocer qué características debe tener un liderazgo innovador para generar innovación en las organizaciones públicas? *Caso del Ayuntamiento de Torrelodones en 2023.*”. Y que a su vez también se dan respuestas satisfactorias en cuanto a forma y contenido, al resto de objetivos de la investigación que se plantean en el primer capítulo de la investigación. Donde en esos objetivos específicos deducen que las características identificadas entre literatura y entrevistas en profundidad coinciden en su mayoría, aunque se muestran diferencias específicas en cuanto a priorización de características. Se entiende a su vez que son necesarios incentivos para la superación de obstáculos o barreras para poder avanzar en materia de innovación.



## Bibliografía

- Agin, C. J. (2010). *The secrets of successful innovation: An insider's guide to transforming your business*. . AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Alford, J. (2009). *Engaging public sector clients: From service-delivery to co-production*. Palgrave Macmillan.
- Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity*. . Harvard Business Review, 76(5), 76-87.
- Antonio Abril, A. (2013). *Introducción a la innovación en la administración pública*. INAP.
- Avolio, B. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Oxford, UK: Elsevier.
- Barney, J. &. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. . Oxford University Press.
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. . Basic Books.
- Bennis, W. G. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row.
- Borins, S. (2014). *The persistent challenge of innovation in the public sector*. . Governance, 27(4), 545-548.
- Callejo, J. (2001). *El grupo de discusión: introducción a una práctica política de investigación*. Barcelona: Ariel.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. . Harvard Business Press.
- Commission., E. (2017). *Cities in the Digital Age: Opportunities and Challenges*. . European Union.
- CONGER, J. A. (1992). *Perceived behavioural attributes of charismatic leadership*. *Canadian Journal of Behavioural Science* pp. 86–102. *Revue canadienne des sciences du comportement*.
- Datos Macro. (n.d.). Retrieved from <https://datosmacro.expansion.com/deuda/espana/municipios/madrid/madrid/torreldones>
- David Horth, D. B. (2014). *Innovation leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results*. Continuum.
- Davis, K. &. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- De Vries, H. V. (2015). *“Innovation In The Public Sector: A Systematic Review And Future Research Agenda”*.
- Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. . Harper & Row.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley.

- Hamel, G. (2015). *What is innovation?* . MIT Sloan Management Review, 56(4), 23-28.
- Hersey, P. &. (1972). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall.
- Hesselbein, F. &. (2009). *The leader of the future 2: Visions, strategies and practices for the new era*. . John Wiley & Sons.
- Hitt, M. A. (2005). *The essence of strategic leadership: Managing human and social capital*. . Journal of Leadership & Organizational Studies, 11(1), 3-14.
- House, R. J. (1971). *A path-goal theory of leader effectiveness*. pp 321-339. Administrative Science Quarterly, 16(3).
- Hu, X. Z. (2018). *Exploring the influence of leadership on public sector innovation: The mediating role of knowledge sharing*. . Public Administration Review, 78(3), 441-452.
- Idalberto, C. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición Pág. 132*. McGraw-Hill Interamericana.
- Jiménez-Buedo, M. (2014). *Liderazgo e innovación en el sector público*. Cuadernos de Información Económica, 238, 47-58.
- Katz, M. L. (1986). *Technology adoption in the presence of network externalities*. . Journal of Political Economy, 94(4), 822-841.
- Kimsey, J. B. (2017). *Should You Agitate, Innovate, or Orchestrate?* Stanford Social Innovation Review.
- Kotter, J. (2012). *Leading change*. . Boston : MA: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kouzes, J. M. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley & Sons.
- Kyoya, A. K. (2018). *Las características de un líder en innovación Premium*. Revista de innovación transformadora.
- Leithwood, K. &. (2005). *A review of transformational school leadership research 1996–2005*. Leadership and Policy in Schools, 4(3), 177-199.
- Locke, E. A. (1968). *Toward a theory of task motivation and incentives*. . Organizational Behavior and Human Performance, 3(2), 157-189.
- Lyons, R. (2011). *Caminos hacia un liderazgo innovador*. Biz.
- McAdam, R. K. (2020). *Fostering innovation in the public sector: A multiple case study analysis*. . Public Management Review, 22(2), 244-264.
- McFarland, S. a. (1993). *Claves de la definición de liderazgo en el siglo XXI*.
- Moon, M. J. (2017). *The evolution of e-government: The past, present, and future of online public services*. . Public Administration Review, 77(3), 405-415.
- Moore, M. H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona.

- Morris, M. H. (2007). *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*. Greenwood Publishing Group.
- Mulgan, G. (2013). *The relational state: How recognising the importance of human relationships could revolutionise the role of the state*. . Political Quarterly, 84(4), 576-585.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice (7th ed.)*. . Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Osborne, D. &. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Plume.
- Osborne, S. P. (2013). *Innovation in public services: Past, present and future*. Routledge.
- Perdomo, Y. &. (2009). *El Liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio pp. 20-35*. Revista de Estudios Temáticos.
- Peters, B. G. (2010). *Governance and public administration*. . In R. A. W. Rhodes, S. A. Binder, & B. A. Rockman (Eds.), *The Oxford handbook of political institutions* (pp. 566-587). Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. . Harvard Business Review Press.
- Prestwood, J. B. (2002). *Innovative leadership: The essential element for transforming institutions*. . Journal of Leadership & Organizational Studies, 8(4), 11-26.
- R. Zapata-Barrero, E. S.-M. (2011). *Manual de Investigación cualitativa en la Ciencia política. pp.117-135*. Tecnos.
- Rainey, H. G. (2017). *Public leadership in context: Exploring the relationship between leadership and public management in different contexts*. . Public Administration Review, 77(3), 351-361.
- Raymond B, C. (1972). *A new morality from science: Beyondism (pp.95,221)*. New York.
- Reinaldo, O. D. (2002). *Teorías de la Administración Pág. 20*. International Thomson Editores, S.A.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. . Currency Doubleday.
- Senior, B. &. (2006). *Understanding and managing organizational behavior (5th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Free Press.
- Vitello-Cicciu, J. M. (2001). *Innovative leadership in nonprofit organizations: Strategies for adapting to changing times*. . Nonprofit World, 19(4), 24-27.
- West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. . John Wiley & Sons.

\*Todos los datos expuestos en el capítulo IV corresponden a la sede electrónica de Torrelodones <https://sede.torrelodones.es/eAdmin/Sede.do>

# **ANEXO GUIÓN DE LAS ENTREVISTAS**

La entrevista comienza con una explicación por parte del entrevistador, en esta explicación se aclara el contexto y se da una breve introducción donde se presenta el tema de la investigación mediante conceptos generales, sin mostrar el motivo de investigación concreto.

Datos importantes para recopilar para la investigación antes de las entrevistas:

- Actividades que desarrolla en su puesto de trabajo
- Años en el ayuntamiento

## **PREGUNTAS Y TEMAS DE LA ENTREVISTA:**

### **Liderazgo e Innovación en los gobiernos locales**

#### **Definición e Importancia del Liderazgo en las organizaciones públicas**

- ¿Qué es el liderazgo desde tu punto de vista?
- ¿Qué importancia tiene el liderazgo en las organizaciones públicas?

#### **Definición e Importancia de la Innovación en las organizaciones públicas**

- ¿Qué es la innovación desde tu punto de vista?
- ¿Qué importancia tiene la innovación en las organizaciones públicas?

#### **Relación entre Liderazgo e Innovación**

- ¿Cómo definirías la relación entre liderazgo e innovación? ¿Y qué necesita uno del otro para funcionar?

### **Definición y caracterización del liderazgo innovador**

#### **Conceptualización del liderazgo innovador dentro de las organizaciones públicas**

- ¿Qué entiendes por liderazgo innovador?

#### **Identificación de los atributos del liderazgo innovador**

- ¿Qué atributos consideras que definen un liderazgo innovador?

### **Barreras para el desarrollo de liderazgos innovadores en las organizaciones públicas**

#### **Barreras del entorno (macro)**

- ¿Qué barreras externas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores a las organizaciones públicas ?

#### **Barreras de la organización (meso)**

- ¿Qué barreras internas dentro de las organizaciones públicas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?

#### **Barreras de las personas**

- ¿Qué barreras crees que hay de carácter humano dentro de las organizaciones públicas que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?

### **Facilitadores de los liderazgos innovadores en las organizaciones públicas**

#### **Motivaciones e Incentivos**

- ¿Qué motivaciones e incentivos crees que estimulan la introducción de liderazgos innovadores en las organizaciones públicas?

## **ANEXO TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS**

### **Entrevistado 1: Mujer, 3 años de antigüedad en el Ayuntamiento, Auxiliar administrativo en el área de Secretaria General.**

**1. ¿Qué es el liderazgo desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

A ver, pues el liderazgo es la capacidad de guiar a un grupo de personas hacia un objetivo común, dentro de la administración pública el bien común sería el objetivo para buscar por lo que su importancia es máxima.

**2. ¿Qué es la innovación desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

Desde mi punto de vista, la innovación es el proceso de generar y aplicar nuevas ideas o conceptos que aportan beneficios a una organización. Dentro de la organización pública, esto es muy beneficioso para el futuro en servicios o productos públicos.

**3. ¿Cómo definirías la relación entre liderazgo e innovación? ¿Y qué necesita uno del otro para funcionar?**

La relación entre liderazgo e innovación es esencial, ya que el liderazgo es fundamental para fomentar la cultura de la innovación en una organización y hacer llegar así los cambios que propone esta.

**4. ¿Qué entiendes por liderazgo innovador?**

El liderazgo innovador lo entiendo como la capacidad de liderar y fomentar la innovación dentro de una organización, es decir, tener una mente abierta a nuevas ideas, ser capaz de adaptarse rápidamente al cambio y pensar fuera de lo común.

**5. ¿Qué atributos consideras que definen un liderazgo innovador?**

Si, pues característica más importante es la habilidad de inspirar a un equipo en la creación de soluciones novedosas a los desafíos existentes.

**6. ¿Qué barreras externas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores a las organizaciones públicas?**

Los dos inconvenientes externos más importantes me parecen la presión política y las agendas ocultas que tienen los gobiernos que influyen en su toma de decisiones negando la llegada de este liderazgo y de la transparencia en la gestión.

**7. ¿Qué barreras internas dentro de las organizaciones públicas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

Si, lo que dificulta o retrasa la innovación es la gestión y operación dentro de las organizaciones públicas que a su vez genera falta de transparencia y rendición de cuentas dentro de las organizaciones públicas lo que puede dificultar la llegada de líderes innovadores.

**8. ¿Qué barreras crees que hay de carácter humano dentro de las organizaciones públicas que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

Dentro del de la administración pública se encuentra la resistencia al cambio, entendida esta como la negación de cambios por miedo o coste excesivo de esfuerzo; esa es la

principal barrera del liderazgo innovador en la administración pública si se habla de personal.

**9. ¿Qué motivaciones e incentivos crees que estimulan la introducción de liderazgos innovadores en las organizaciones públicas?**

Los liderazgos innovadores pueden ser motivados por una multitud de factores, pero el más relevante es la capacidad económica dentro de las organizaciones públicas. A estos líderes les interesa tener capacidad de movimiento para realizar diferentes actuaciones internas y externas sin tener que sacrificar objetivos.

**Entrevistado 2: Hombre, 15 Años de antigüedad en el Ayuntamiento, Técnico municipal del área de Urbanismo.**

**1. ¿Qué es el liderazgo desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

Si, pues el liderazgo es la habilidad que te hace entender y modificar las necesidades y motivaciones de las personas en busca de objetivos. Dentro de la organización pública tiene el objetivo de crear un ambiente de trabajo y obtener colaboración entre trabajadores.

**2. ¿Qué es la innovación desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

La innovación son transformaciones que implican cambios, lo que puede llevar a la creación de productos y servicios más eficientes, efectivos y sostenibles en el ámbito de lo público.

**3. ¿Cómo definirías la relación entre liderazgo e innovación? ¿Y qué necesita uno del otro para funcionar?**

El liderazgo debe proporcionar un entorno seguro y de apoyo para que la innovación pueda actuar mediante recursos y motivaciones al equipo para tomar riesgos y proponer nuevas ideas.

**4. ¿Qué entiendes por liderazgo innovador?**

El liderazgo innovador es un tipo de liderazgo que se centra en la capacidad de motivar a su equipo en pensar creativamente y buscar nuevas formas de hacer las cosas.

**5. ¿Qué atributos consideras que definen un liderazgo innovador?**

Este liderazgo, puede caracterizarse por la capacidad de fomentar una cultura de experimentación y aprendizaje continuo.

**6. ¿Qué barreras externas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores a las organizaciones públicas?**

Las subvenciones, incentivos fiscales e incluso reconocimiento social que niega el gobierno y la sociedad a las diferentes instituciones locales haciendo así difícil la modernización y anterior llegada de estos liderazgos dentro de las organizaciones públicas.

**7. ¿Qué barreras internas dentro de las organizaciones públicas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

La cultura organizativa o la mala cultura organizativa mejor dicho cuando se establece mal entre los miembros de la organización por ejemplo por la falta de una visión clara y compartida se crea una dificultad para la llegada de líderes innovadores.

**8. ¿Qué barreras crees que hay de carácter humano dentro de las organizaciones públicas que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

La principal barrera es el pensamiento grupal, que se encarga de cerciorar a las personas para hacer lo que digan las personas de interés; esto es la mayor barrera que tiene el liderazgo innovador, pero está arraigado internamente basado en amistades y relaciones de poder.

**9. ¿Qué motivaciones e incentivos crees que estimulan la introducción de liderazgos innovadores en las organizaciones públicas?**

Sin duda, el tener una cultura organizativa que coincida con intereses y valores con sus empleados públicas para estar en sintonía a la hora aplicar cambios dentro de la organización.

**Entrevistado 3: Mujer de 32 años, 7 Años de antigüedad, auxiliar administrativo en el área de urbanismo.**

**1. ¿Qué es el liderazgo desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

Desde mi punto de vista, el liderazgo es la habilidad de aprender de los errores y enfrentar los desafíos con resiliencia y creatividad. Esto es crucial en la administración pública, porque sabemos que cuando hay riesgos se suele optar por vías conservadoras, los liderazgos nos hacen dar ese paso sin tener miedo al futuro.

**2. ¿Qué es la innovación desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

Es un pensamiento que busca generar una modernización para el futuro en eficiencia y eficacia. La innovación también puede generar nuevas oportunidades de negocio, mejorar la experiencia del cliente y aumentar la satisfacción del personal.

**3. ¿Cómo definirías la relación entre liderazgo e innovación? ¿Y qué necesita uno del otro para funcionar?**

La innovación puede requerir una reorganización y rediseño de los procesos existentes, lo que a su vez requiere un liderazgo que esté dispuesto a tomar riesgos y desafiar el statu quo; esa necesidad de tener ese liderazgo la hace ser una relación interdependiente.

**4. ¿Qué entiendes por liderazgo innovador?**

Un liderazgo innovador se entiende por el estilo que utilizan los líderes que arriesgan a la hora de tomar decisiones para así lograr éxito de forma novedosa produciendo ahorros a la administración pública.

**5. ¿Qué atributos consideras que definen un liderazgo innovador?**

El liderazgo innovador implica tomar riesgos y aceptar el fracaso como parte del proceso de innovación, además de no estancarse tras estos intentos.

**6. ¿Qué barreras externas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores a las organizaciones públicas?**

La capacidad monetaria del municipio es lo que hace posible la llegada de estos líderes, aunque no es un motivo tan esencial, como los apoyos externos que este tenga tanto a nivel de ciudadanos como institucional.

**7. ¿Qué barreras internas dentro de las organizaciones públicas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

El personal de la organización es la barrera o ventaja más importante para la implementación de liderazgos innovadores, porque la especialización y formación de estos van a decantar la modernización y el tiempo de esta para su actuación.

**8. ¿Qué barreras crees que hay de carácter humano dentro de las organizaciones públicas que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

El conformismo es la desventaja que principalmente obstaculiza la llegada de líderes innovadores a la administración pública.

**9. ¿Qué motivaciones e incentivos crees que estimulan la introducción de liderazgos innovadores en las organizaciones públicas?**

La situación del entorno externo e interno de la administración es el principal factor que se debe tener en cuenta a la hora de estimular o desestimular la llegada de estos líderes.

**Entrevistado 4: Hombre, 25 Años de antigüedad en el Ayuntamiento, Técnico urbanista del área de Urbanismo.**

**1. ¿Qué es el liderazgo desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

El liderazgo podría ser la capacidad de comunicarse de manera efectiva con el entorno y los trabajadores, para construir relaciones de confianza con los miembros del equipo. En el contexto de las organizaciones públicas, el liderazgo es fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos y de política pública con un enfoque centralizado en el ciudadano.

**2. ¿Qué es la innovación desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

En las organizaciones públicas, la innovación es importante para mejorar la calidad de los servicios públicos ofrecidos y para encontrar soluciones creativas a los complejos problemas sociales y económicos que enfrenta la sociedad. La innovación se ve como esos pasos que conectan ideas para ayudar a modernizar los objetivos que se fijan.

**3. ¿Cómo definirías la relación entre liderazgo e innovación? ¿Y qué necesita uno del otro para funcionar?**

La innovación requiere líderes que estén dispuestos a experimentar, aprender de los errores y adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno, es decir, es una relación beneficiosa entre ambos por lo que es dependiente uno del otro. Si faltase o fallase alguno, no funcionaría el restante.

**4. ¿Qué entiendes por liderazgo innovador?**

El liderazgo innovador tiene como objetivo la creación de una cultura de innovación dentro de una organización, en la que se fomenta el pensamiento creativo y la toma de riesgos entre los empleados públicos.

**5. ¿Qué atributos consideras que definen un liderazgo innovador?**



Se caracteriza por tener una mentalidad abierta y la capacidad de pensar fuera de lo convencional, salirse de los moldes y de lo establecido con anterioridad.

**6. ¿Qué barreras externas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores a las organizaciones públicas ?**

La dificultad de encontrar apoyo financiero decente para invertir en la innovación desde las financiaciones estatales es una de las barreras más significativa para los líderes innovadores que buscan transformar las organizaciones públicas.

**7. ¿Qué barreras internas dentro de las organizaciones públicas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

Si no hay una cultura organizativa que fomente el trabajo en equipo y la colaboración la llegada de estos líderes se complica, al tener que realizar mayores esfuerzos para obtener cambios significativos.

**8. ¿Qué barreras crees que hay de carácter humano dentro de las organizaciones públicas que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

La novedad o la innovación producen riesgos, por eso uno de los motivos por los cuales el personal de la administración pública no quiere líderes innovadores es por miedo a lo nuevo, basándose en la incertidumbre que puede generar a largo plazo.

**9. ¿Qué motivaciones e incentivos crees que estimulan la introducción de liderazgos innovadores en las organizaciones públicas?**

El factor que otorga más facilidades o dificultades es la burocracia de la organización, es decir, la rapidez o eficacia que haya entre procesos y procedimientos, además del uso de la informática o nuevas tecnologías.

**Entrevistado 5: Mujer, 9 Años de antigüedad en el Ayuntamiento, Auxiliar administrativo en el área de Registro/ Padrón.**

**1. ¿Qué es el liderazgo desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

El liderazgo es la capacidad para guiar a las personas hacia la consecución de los objetivos marcados previamente por el jefe. En las organizaciones públicas exige fomentar la participación ciudadana mediante la transparencia y la rendición de cuentas.

**2. ¿Qué es la innovación desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

La innovación es la capacidad de desarrollar ideas creativas y llevarlas a cabo para resolver problemas o aprovechar oportunidades. Esto mejora a las organizaciones públicas haciéndolas eficientes y mejorando la productividad.

**3. ¿Cómo definirías la relación entre liderazgo e innovación? ¿Y qué necesita uno del otro para funcionar?**

El liderazgo y la innovación son procesos complementarios, ya que el liderazgo proporciona el ambiente adecuado para la innovación, mientras que la innovación puede ayudar a los líderes a abordar los desafíos con eficacia.

**4. ¿Qué entiendes por liderazgo innovador?**

Este tipo de liderazgo innovador se entiende como el capacitado para obtener mayor adaptación al cambio eliminando los contratiempos que van surgiendo.

**5. ¿Qué atributos consideras que definen un liderazgo innovador?**

El liderazgo innovador se basa en las ideas de todos los miembros del equipo, independientemente de su posición, es decir, la cooperación.

**6. ¿Qué barreras externas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores a las organizaciones públicas?**

Esto podría ser tanto interna como externa dependiendo del órgano de gobierno del que hablemos, pero el tiempo del proceso de la toma de decisiones en las organizaciones públicas, este suele ser lento y burocrático, lo que puede frustrar a los líderes innovadores que buscan implementar cambios rápidamente.

**7. ¿Qué barreras internas dentro de las organizaciones públicas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

La barrera en la que se fundamenta la innovación y la introducción de líderes innovadores es el personal, y este suele estar acomodado, es decir, que tienen una resistencia al cambio imposibilitando la transformación o modernización de estos.

**8. ¿Qué barreras crees que hay de carácter humano dentro de las organizaciones públicas que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

En los últimos años, en las organizaciones públicas ha crecido una cultura basada en el conformismo que pone en jaque a la implementación de liderazgos innovadores que buscan fomentar una mentalidad de superación o aprendizaje continuo.

**9. ¿Qué motivaciones e incentivos crees que estimulan la introducción de liderazgos innovadores en las organizaciones públicas?**

A estos liderazgos les interesa todo lo contrario, ósea, nada de facilidades; ellos buscan los continuos retos, por lo que buscan los casos más difíciles como reto.

**Entrevistado 6: Hombre de 43 años, 18 Años de antigüedad en el Ayuntamiento, Auxiliar administrativo en área de Contratación.**

**1. ¿Qué es el liderazgo desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

Vale pues para mí, un liderazgo tiene que ser eficaz en las organizaciones públicas, esto se consigue teniendo la habilidad de promover la innovación y la creatividad tanto internamente como externamente, a la vez que fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en busca del bien común.

**2. ¿Qué es la innovación desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

La innovación en el ámbito público tiene que buscar la satisfacción de los ciudadanos por medio de sus políticas. Por lo cual, la innovación son los procesos que buscan la solución efectiva y novedosa mediante la eficacia utilizando los mínimos recursos.

**3. ¿Cómo definirías la relación entre liderazgo e innovación? ¿Y qué necesita uno del otro para funcionar?**

El liderazgo es la parte independiente porque debe fomentar la inclusión de diferentes perspectivas, experiencias y habilidades para impulsar la innovación, que es la dependiente de esos factores para generar una cosa u otra.

#### **4. ¿Qué entiendes por liderazgo innovador?**

Un líder innovador es aquel que es capaz de identificar oportunidades y desafíos futuros y preparar a su organización para enfrentarlos.

#### **5. ¿Qué atributos consideras que definen un liderazgo innovador?**

La anticipación y la captación de riesgos son las dos características esenciales que definen o categorizan el liderazgo innovador, es decir, la prevención y la anticipación de futuras emergencias como rasgos clave.

#### **6. ¿Qué barreras externas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores a las organizaciones públicas ?**

El establecimiento de objetivos entre agencias estatales y locales hace que haya una falta de colaboración y comunicación efectiva que dificulten la llegada de líderes innovadores o que retrasen su actuación a la de implementar cambios significativos.

#### **7. ¿Qué barreras internas dentro de las organizaciones públicas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

Los cambios son el principal inconveniente, porque estos líderes buscan transformaciones mediante las habilidades, capacidades y recursos de la organización que dependiendo de en cual se sitúen tendrán un mayor margen de mejora y adaptación.

#### **8. ¿Qué barreras crees que hay de carácter humano dentro de las organizaciones públicas que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

Se puede hablar de la no construcción de una cultura organizacional abierta al cambio y a la innovación, es una de las barreras humanas que dificultan la llegada de liderazgos innovadores a las organizaciones públicas debido a que se abordan los riesgos de manera automática perdiendo efectividad.

#### **9. ¿Qué motivaciones e incentivos crees que estimulan la introducción de liderazgos innovadores en las organizaciones públicas?**

Imagino que el ambiente político, porque muchas veces ves un buen ambiente de trabajo que queda paralizado por medidas políticas o gubernamentales.

#### **Entrevistado 7: Mujer, 5 Años de antigüedad en el Ayuntamiento, Auxiliar administrativo en el área de Urbanismo.**

#### **1. ¿Qué es el liderazgo desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

Los liderazgos, si, vale pues son los encargados de mejorar la eficiencia y efectividad de la prestación de servicios del lugar de trabajo donde se aplique. Llevándolo .... a las organizaciones públicas, este es importante para la toma de decisiones en momentos de incertidumbre o emergencia.

#### **2. ¿Qué es la innovación desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

La innovación la entiendo como una creación de nuevos productos o servicios que no existían previamente y que tienen un impacto positivo en la sociedad. La innovación puede ayudar a las organizaciones públicas a adaptarse a los cambios tecnológicos y a las nuevas tendencias sociales y económicas.

**3. ¿Cómo definirías la relación entre liderazgo e innovación? ¿Y qué necesita uno del otro para funcionar?**

El liderazgo debe tener la capacidad de inspirar y motivar al equipo para perseguir la innovación, generando un sentido de propósito y un objetivo claro para el trabajo. Por lo que su relación es beneficiosa y necesaria entre ambos y más si hablamos dentro de la administración pública.

**4. ¿Qué entiendes por liderazgo innovador?**

Entiendo que el liderazgo innovador se basa en la toma de decisiones basadas en datos y en la información disponible para lograr objetivos estratégicos que supongan mejoras considerables dentro de la administración pública.

**5. ¿Qué atributos consideras que definen un liderazgo innovador?**

En los tiempos en los que estamos, el uso de la tecnología y las herramientas digitales para impulsar el cambio me parece el atributo más importante para un liderazgo innovador.

**6. ¿Qué barreras externas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores a las organizaciones públicas?**

El factor motivante de los líderes innovadores, es la población, la gente que vive en el pueblo dependiendo de ella, se opta por líderes innovadores o su contrario conservadores para mantener el ecosistema del municipio.

**7. ¿Qué barreras internas dentro de las organizaciones públicas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

El principal problema de la llegada de los liderazgos innovadores es el inmovilismo que rige en las administraciones públicas, tanto en procesos, procedimientos o toma de decisiones.

**8. ¿Qué barreras crees que hay de carácter humano dentro de las organizaciones públicas que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

La carencia preparación del personal de la organización en términos de habilidades y conocimientos específicos en áreas clave como la tecnología, el análisis de datos o la creatividad es un inconveniente que dificultan la llegada de líderes innovadores en la organización pública.

**9. ¿Qué motivaciones e incentivos crees que estimulan la introducción de liderazgos innovadores en las organizaciones públicas?**

Si, los ciudadanos son un factor importante que puede facilitar la inclusión de estos liderazgos. Por ejemplo, en la creación de propuestas o medidas para actividades o proyectos del municipio.

**Entrevistado 8: Hombre, 23 Años de antigüedad en el Ayuntamiento, Arquitecto municipal del área de Urbanismo.**

**1. ¿Qué es el liderazgo desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

El liderazgo es la capacidad continua de aprendizaje y crecimiento personal y grupal pensando siempre en el bien común. Las organizaciones públicas se utilizan estos liderazgos para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios públicos ofrecidos a la ciudadanía.

**2. ¿Qué es la innovación desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

La innovación es el proceso de transformar el statu quo para crear valor y beneficios a través de nuevas ideas, productos o servicios. La innovación en las organizaciones públicas es esencial para enfrentar los complejos desafíos sociales y económicos que enfrenta la sociedad actual.

**3. ¿Cómo definirías la relación entre liderazgo e innovación? ¿Y qué necesita uno del otro para funcionar?**

La innovación es la parte más importante de esta relación, porque la innovación ayuda a los líderes a mantenerse a la vanguardia de las tendencias y las necesidades cambiantes de la sociedad, proporcionando una ventaja competitiva a la organización. Pero un líder sin innovación no consigue resultados efectivos o novedosos por lo que pierde importancia dentro de la empresa de manera continua.

**4. ¿Qué entiendes por liderazgo innovador?**

Un líder innovador destaca por buscar innovación mediante el fomento de la creatividad y el pensamiento crítico en su equipo, a la vez que da espacio y la libertad necesarios para explorar nuevas ideas y soluciones.

**5. ¿Qué atributos consideras que definen un liderazgo innovador?**

La característica más importante es la concordancia con el entorno de la administración para no chocar con personas de fuera ni de dentro una vez que quiera sacar medidas o realizar cambios.

**6. ¿Qué barreras externas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores a las organizaciones públicas?**

La no disposición de recursos tecnológicos ejerce un inconveniente muy importante a la hora de modernizarse en cuanto a tiempo y coste, así que la falta de digitalización sería el mayor de los inconvenientes al estar en un tiempo donde todo va bien por sede electrónica o por vía telemática como en el ayuntamiento.

**7. ¿Qué barreras internas dentro de las organizaciones públicas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

El personal es posible que sea el problema o la solución para su llegada porque dependiendo de cómo sean su motivación y compromiso permitirá al líder no solo llegar sino implementar cambios significativos.

**8. ¿Qué barreras crees que hay de carácter humano dentro de las organizaciones públicas que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

El compromiso o confianza de los altos cargos de las organizaciones públicas puede suponer el mayor obstáculo de cara al liderazgo innovador, debido a que se necesita su completo apoyo para crear o modificar la cultura organizativa.

**9. ¿Qué motivaciones e incentivos crees que estimulan la introducción de liderazgos innovadores en las organizaciones públicas?**

Bueno, estos liderazgos destacan por su adaptabilidad por lo que no creo que necesiten facilidades ni incentivos para trabajar o ir a una organización pública.

**Entrevistado 9: Mujer, 6 Años de antigüedad en el Ayuntamiento, Auxiliar administrativo en área de Secretaria General.**

**1. ¿Qué es el liderazgo desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

El liderazgo se caracteriza por ser la cualidad que busca convencer y persuadir a trabajadores para lograr un objetivo previamente establecido. Esto en lo público suele ser la estabilidad y sostenibilidad financiera.

**2. ¿Qué es la innovación desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

La innovación en las organizaciones públicas se desarrolla mediante la creación de nuevas políticas y programas que aborden los problemas sociales y las necesidades de los ciudadanos de manera efectiva y eficiente. La innovación, por tanto, es la capacidad que busca revolucionar lo anterior para hacer cambios radicales de cara al futuro.

**3. ¿Cómo definirías la relación entre liderazgo e innovación? ¿Y qué necesita uno del otro para funcionar?**

El liderazgo y la innovación pueden impulsar la capacidad de una organización para adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno, lo que puede ser especialmente importante en el caso de las organizaciones públicas que enfrentan demandas y necesidades cambiantes. Por lo que es una relación recíproca por el bien de la administración u organización donde convivan.

**4. ¿Qué entiendes por liderazgo innovador?**

La clave para entender el liderazgo innovador es la capacidad de pivotar y cambiar rápidamente en función de sus intereses y no tiene tendencia a estancarse en una sola posición.

**5. ¿Qué atributos consideras que definen un liderazgo innovador?**

La visión es la característica por la que destaca este liderazgo, la cual marca la guía de la administración, esta dirección no es solo a futuro, sino que también certifica el avance en el presente.

**6. ¿Qué barreras externas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores a las organizaciones públicas?**

La coordinación política de los niveles de organización del Estado, incitan a la inestabilidad modificando los planes preestablecidos para la llegada y actuación de los líderes innovadores y de su programa de transformación dentro de las organizaciones públicas.

**7. ¿Qué barreras internas dentro de las organizaciones públicas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

El marco estratégico y la cultura organizacional de las administraciones públicas generan grandes agravios que impiden en muchos casos la llegada de estos liderazgos que buscan cambios dentro de las organizaciones públicas.

**8. ¿Qué barreras crees que hay de carácter humano dentro de las organizaciones públicas que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

La cultura organizativa es la barrera más influyente del personal de la administración pública debido a que esta no puede funcionar con visiones y propósitos distintos, lo que boicotea la llegada de líderes innovadores.

**9. ¿Qué motivaciones e incentivos crees que estimulan la introducción de liderazgos innovadores en las organizaciones públicas?**

A ver, el factor más sorprendente que puede favorecer a esa llegada de líderes innovadores, es la consonancia entre sector público y privado para afrontar desafíos e intereses de forma común.

**Entrevistado 10: Hombre, 20 Años de antigüedad en el Ayuntamiento, secretario del ayuntamiento.**

**1. ¿Qué es el liderazgo desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

El liderazgo es la habilidad de establecer una visión clara y estratégica, así como la capacidad de comunicarla con claridad y persuasión. Dentro de las administraciones públicas, esto se denomina cultura organizacional, donde se concreta la misión, objetivos y valores de la organización.

**2. ¿Qué es la innovación desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

Para mí, la innovación son procesos que ayudan al mundo a avanzar como la tecnología. En mi caso creo que la innovación pública debe centrarse en el desarrollo sostenible a largo plazo y en la protección del medioambiente que son los problemas más importantes hoy en día como la sequía.

**3. ¿Cómo definirías la relación entre liderazgo e innovación? ¿Y qué necesita uno del otro para funcionar?**

La innovación es una herramienta que ayuda a sostener a los liderazgos en el tiempo, porque el líder necesita ayuda a la hora de enfrentarse a problemas complejas, esta innovación le nuevos puntos de vista para encontrar soluciones diferentes que rompan con lo anterior.

**4. ¿Qué entiendes por liderazgo innovador?**

El liderazgo innovador tiene como objetivo desafiar el estatus quo y a pensar fuera de lo convencional para encontrar nuevas formas de hacer las cosas.

**5. ¿Qué atributos consideras que definen un liderazgo innovador?**

El liderazgo innovador tiene como característica principal la creación de un ambiente de trabajo que fomente la creatividad y la colaboración entre ciudadanos, instituciones y empleados.

**6. ¿Qué barreras externas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores a las organizaciones públicas?**

La barrera más volátil que crea más incertidumbre o riesgo para la llegada de los líderes innovados es la presencia de conflictos sociales y políticos en el entorno de la organización pública.

**7. ¿Qué barreras internas dentro de las organizaciones públicas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

Una barrera que dificulta la llegada de liderazgos innovadores es la falta de diversidad y pluralidad en la toma de decisiones, es decir, tener un abanico de puntos de vista que no dicotomicen la materia discutir, dando soluciones homogéneas todo el rato.

**8. ¿Qué barreras crees que hay de carácter humano dentro de las organizaciones públicas que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

La falta de un enfoque que se centre en el ciudadano y en sus necesidades, en vez de en la carrera personal de los empleados públicos, eso es lo que dificulta de verdad que llegue la innovación y los líderes innovadores.

**9. ¿Qué motivaciones e incentivos crees que estimulan la introducción de liderazgos innovadores en las organizaciones públicas?**

La verdad es que creo que es la sintonía entre ciudadanos y administración, ese elemento puede definir de forma relevante si un líder innovador decide llegar al ayuntamiento.

**Entrevistado 11: Mujer de 31 años, 1 Año de antigüedad en el Ayuntamiento, Auxiliar Administrativo en el área de Registro/Padrón.**

**1. ¿Qué es el liderazgo desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

Es la capacidad de enfrentar a los desafíos sociales que se encuentre sin temer a las consecuencias. Esto en el ámbito público se valora positivamente, debido a que cada vez hay menos capacidad de dirección y de enfrentamiento a los problemas sociales.

**2. ¿Qué es la innovación desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

Si, la innovación, ehh, si pues sería la modernización en cosas concretas, en concreto en la administración sería en la forma de recibir y dar respuesta a los desafíos del día a día mediante respuestas innovadoras, o mejor dicho novedosas.

**3. ¿Cómo definirías la relación entre liderazgo e innovación? ¿Y qué necesita uno del otro para funcionar?**

Es una relación de dependencia donde el liderazgo otorga un rumbo claro con objetivos concretos para que posteriormente la innovación se ocupe de fortalecerlos.

**4. ¿Qué entiendes por liderazgo innovador?**



El liderazgo innovador debe utilizar soluciones prácticas y sostenibles a los problemas actuales y futuros, y en la implementación de tecnologías y prácticas innovadoras para lograrlo.

**5. ¿Qué atributos consideras que definen un liderazgo innovador?**

Este liderazgo innovador asegura la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las nuevas tecnologías.

**6. ¿Qué barreras externas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores a las organizaciones públicas?**

Vale, pues creo que el rasgo más importante para que haya un liderazgo innovador y transformar la administración pública es la relación entre políticos o partidos, siempre se avanza más cuando quienes dirigen las organizaciones comparten ideas, sentimientos. Se ha visto varios ejemplos tanto en financiación, recursos etc.

**7. ¿Qué barreras internas dentro de las organizaciones públicas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

Los líderes buscan soluciones efectivas y a la vez innovadoras, pero si en la administración faltan mecanismos para identificar y priorizar los problemas y necesidades en tiempo real esta queda obstaculizada y reducida a cero.

**8. ¿Qué barreras crees que hay de carácter humano dentro de las organizaciones públicas que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

Si, de cara al personal el factor más obstaculizador es la falta de una ética o valores que rijan sobre la institución, estos valores deben beneficiar la innovación para la inclusión de liderazgos innovadores que promuevan el bien común y una optimización de recursos.

**9. ¿Qué motivaciones e incentivos crees que estimulan la introducción de liderazgos innovadores en las organizaciones públicas?**

Si, sin duda la cultura organizativa es el mayor elemento que deben mirar los liderazgos innovadores porque es la cual marca la hoja de ruta al decidir y cambiarla es lo que más tiempo se tarda.

**Entrevistado 12: Hombre, 15 Años de antigüedad en el Ayuntamiento, Auxiliar administrativo del área de Contratación.**

**1. ¿Qué es el liderazgo desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

Su objetivo es motivar y dirigir a un grupo de personas en una dirección, marcada previamente. El bien común es esa dirección cuando se habla de lo público.

**2. ¿Qué es la innovación desde tu punto de vista? ¿Y qué importancia tiene dentro de las organizaciones públicas?**

La innovación es la aptitud de crear nuevos métodos de hacer las cosas rompiendo con lo anterior, en las organizaciones públicas se involucra a los ciudadanos en la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas mediante medios tecnológicos o presenciales para conseguir una mayor conexión.

**3. ¿Cómo definirías la relación entre liderazgo e innovación? ¿Y qué necesita uno del otro para funcionar?**

El liderazgo proporciona la visión y la estrategia que se necesita para guiar y apoyar la innovación en la organización, asegurándose de que se alinee con los objetivos y valores de esta. Por lo que este sería el guardián del otro, es decir, el liderazgo es el guardián de la innovación, protegiendo objetivos y fines previamente marcados por la institución.

#### **4. ¿Qué entiendes por liderazgo innovador?**

El liderazgo innovador se entiende como esa capacidad donde no hay miedo al error y se busca abordar los riesgos de primera mano sin miedo a terceras opiniones.

#### **5. ¿Qué atributos consideras que definen un liderazgo innovador?**

El liderazgo innovador debe apostar por el constante aprendizaje y el desarrollo personal de los empleados públicos y de la propia institución.

#### **6. ¿Qué barreras externas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores a las organizaciones públicas ?**

La barrera,..., pues sería la gente, es decir las personas del municipio, provincia etc. Dependiendo de ese entorno tu institución genera incentivos para la llegada de líderes innovadores o no.

#### **7. ¿Qué barreras internas dentro de las organizaciones públicas crees que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

Los cambios eficaces y significativos en las administraciones públicas se deben a la coordinación de varios factores como son los recursos, personal y estructuras; cuando uno de estos factores no va en la misma dirección se generan obstáculos que frenan la llegada de liderazgos innovadores.

#### **8. ¿Qué barreras crees que hay de carácter humano dentro de las organizaciones públicas que dificultan la llegada de liderazgos innovadores?**

La llegada de los liderazgos innovadores debe darse a través del personal primordialmente para ello se necesita una cultura organizativa y un marco estratégico que diseñen la dirección y objetivos de la organización pública.

#### **9. ¿Qué motivaciones e incentivos crees que estimulan la introducción de liderazgos innovadores en las organizaciones públicas?**

Yo apostaría por la diversidad, por una sociedad multicultural y multifactorial que es un reto de lo más difícil ya que estos liderazgos tienen como fin dar respuesta a desafíos grandes e importantes porque es además su mayor motivación.

## **ANEXO POSIBLES VIAS INVESTIGACION**

El estudio se centró en analizar las características que debe tener un liderazgo innovador para generar la innovación en las organizaciones públicas, tomando como caso de estudio el Ayuntamiento de Torrelodones en 2023. A través de entrevistas a diferentes actores clave y el análisis de documentos y literatura relacionada, se examinaron las cualidades y atributos necesarios para liderar el proceso de innovación en el contexto específico de la administración pública.

Por este motivo surgen las siguientes vías de investigación:

1. El impacto de la cultura organizacional en el liderazgo innovador: Explorar cómo la cultura organizacional del Ayuntamiento local de un Municipio influye en el liderazgo innovador y en la generación de innovación en la administración pública.
2. El papel de la comunicación en el liderazgo innovador: Investigar cómo la comunicación efectiva y la personalización de discursos y técnicas pueden impulsar la generación de innovación en las organizaciones públicas.
3. Factores motivacionales para el liderazgo innovador: Analizar las motivaciones y los incentivos que impulsan a los líderes a adoptar un enfoque innovador en el Ayuntamiento local de un Municipio, y cómo estos factores pueden influir en la generación de innovación.
4. El uso de tecnologías y prácticas innovadoras en la administración pública: Estudiar cómo la implementación de tecnologías y prácticas innovadoras puede facilitar y potenciar el liderazgo innovador en el Ayuntamiento local de un Municipio y su impacto en la generación de innovación.
5. Evaluación de los resultados del liderazgo innovador: Medir y evaluar los resultados y el impacto del liderazgo innovador en la generación de innovación en el Ayuntamiento local de un Municipio, en términos de eficiencia, efectividad y satisfacción de los ciudadanos.