



***ELEMENTOS  
PARA POSICIONAR UNA ORGANIZACIÓN  
COMO INNOVADORA  
DE UNA MANERA  
SENCILLA Y COMPRENSIBLE***

*Sin necesidad de ser el primero, puedes ser de los/las mejores*

[Máximo Fraile Escrich](#)

[Rafael Camacho Muñoz](#)

25 de mayo de 2021 – Red de Entidades Locales por la Transparencia y la Participación Ciudadana FEMP

Seminario online

“Teoría y práctica de la innovación pública en el mundo local: claves para su desarrollo y modelos precisos para implantarla”

*Para responder ya mismo en el chat:*

- *¿Para qué, o por qué, debe ser innovadora una administración?*
- *¿Cuáles han sido las innovaciones más disruptivas que recuerdes en lo que va de siglo XXI en tu administración o en las administraciones españolas?*
- *Accede a*
  - *[www.menti.com](http://www.menti.com) e introduce el código 4972 7645*
  - *<https://www.menti.com/kf33v7vr2c>*



# QUÉ ES LO QUE VAMOS A VER

- ✓ **¿Por qué una organización pública debe ser innovadora?**
- ✓ **¿Qué entendemos por innovar?**
- ✓ **¿Qué elementos comunes tiene la gestión de la innovación y la gestión de calidad?**
- ✓ **¿Cuál deberá ser la base de su sistema de innovación?:  
el modelo InnovaGLog lo explica**
- ✓ **Cómo evaluar el nivel de orientación a la innovación de una organización con el Modelo InnovaGLog**
- ✓ **Ejemplos prácticos de lo que ya han hecho otras organizaciones para orientarse hacia la innovación sistemática**

# LAS EXPECTATIVAS DE LOS CIUDADANOS CAMBIAN = Las administraciones deben cambiar su forma de hacer

Un ejemplo del Siglo XX

## Cinco horas de cola nocturna para los campamentos

■ Gregorio es un logroñés que se queja del sistema de adjudicación de plazas en los campamentos infantiles de la Comunidad. El plazo para apuntarse comenzaba el pasado lunes. Pues bien, según cuenta este vecino, “el domingo por la noche, a las tres, ya había gente haciendo cola en el número uno de Portales, cuando no abrían hasta las ocho y cuarto”. Cinco horas de cola nocturna no son precisamente agradables ni para ellos, ni para los vecinos que tenían que soportar durante toda la noche varias docenas de personas en la calle. Él cree que “se debería cambiar el sistema”. Y sugiere uno como el que ha utilizado este año el Ayuntamiento. “Realizar un sorteo ante notario, para evitar las consabidas filas y para que todo esté claro.”

## El nuevo sistema para apuntarse a los campamentos

■ Una logroñesa llama para felicitar al Ayuntamiento por el nuevo sistema para apuntar a los chavales a los campamentos infantiles, que se ha puesto en funcionamiento este año: ya no son necesarias las colas, sin que todos se apuntan en una lista y luego se sorteán las plazas. Para esta lectora, el sistema es el ideal, porque “la gente que trabajamos no podemos estar haciendo cola toda la noche”. Además, por cierto, ella afirma que la gente que trabaja en el 010, donde se formalizan los trámites, “son unas señoritas muy amables y que lo solucionan con mucha rapidez”.

¿Por qué una organización pública debe ser innovadora?

Ejemplos del Siglo XXI

- 1º- ¿Se entendería una administración sin servicios on line?
- 2º- ¿Se entendería que sigamos pidiendo fotocopias de documentos administrativos?
- 3º- ¿Se entendería que no tuviésemos servicios de adquisición y pago de servicios públicos on line?
- 4º- ¿Se entendería una administración sin un buen modelo de teletrabajo?
- 5º- ¿Se pueden incumplir las leyes de transparencia y datos abiertos?

SI LAS EMPRESAS, NO DIGAMOS UNA ADMINISTRACIÓN, **INNOVA CON UN NUEVO PRODUCTO O SERVICIO**, LOS CIUDADANOS CLIENTES LO VAN A DEMANDAR A TODAS

¿Qué entendemos por innovar?

## CONCEPTO DE MEJORA/INNOVACIÓN

ES MEJORA AQUELLO QUE SUPONGA,

- MAYOR SATISFACCIÓN EN EL CLIENTE;
- MAYOR SATISFACCIÓN EN LAS PERSONAS;
- MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS.

Y.....¿QUÉ ES LA CALIDAD?

LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS VÁLIDAS Y CAMBIANTES DEL CIUDADANO, OPTIMIZANDO LOS RECURSOS DISPONIBLES

➤ Para que se valore mas nuestra calidad, debemos mejorar / innovar

# DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN

Traducción práctica de ideas en nuevos productos, servicios, procesos o sistemas que se implantan en la organización

Pueden ser INVENTADOS (la primera vez que se crean, EL PRIMERO QUE TIENE LA IDEA) o pueden ser IMPLANTADOS como nuevos en nuestra organización, aunque ya previamente fueron inventados e implantados en otras organizaciones. Pero en la nuestra, son INNOVACIONES (es la primera vez que están en nuestra organización)

¿Qué va a ser mas fácil, que innovemos inventando por primera vez o que innovemos implantando lo ya inventado por otros?

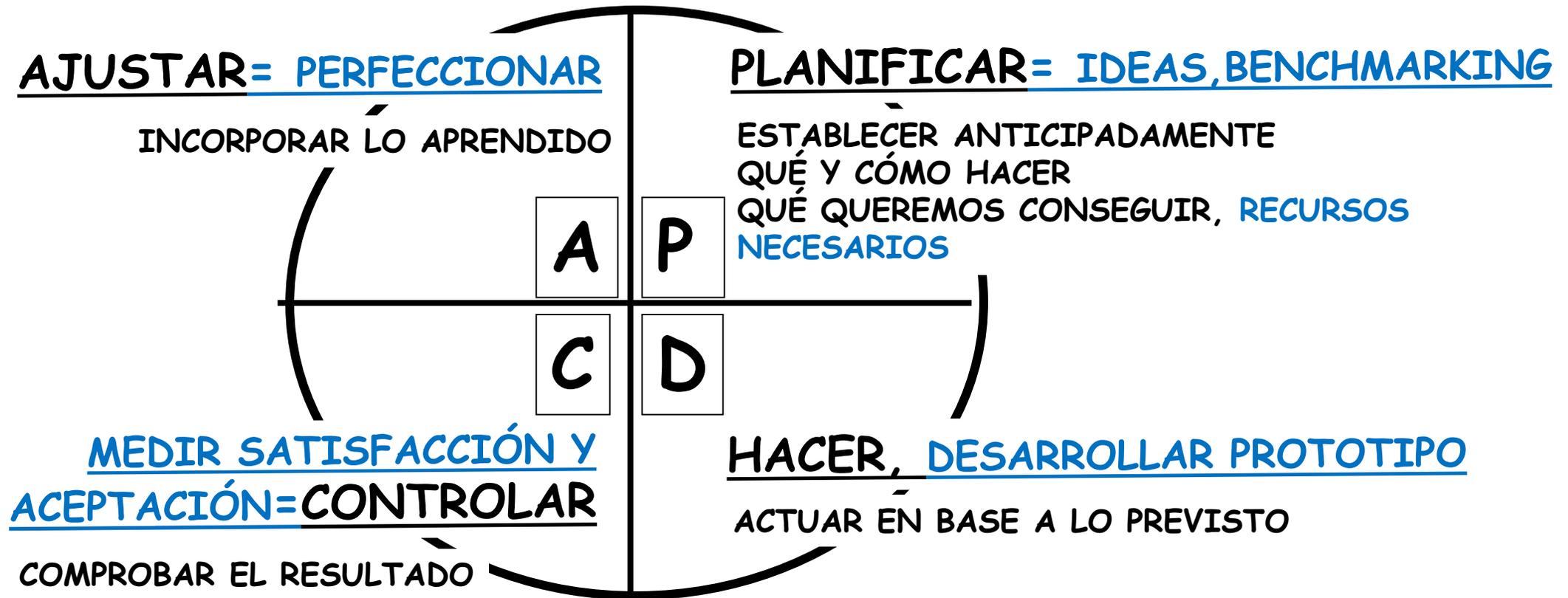
*De la respuesta que nos demos, dependerá en parte el enfoque de parte de nuestro sistema de innovación y los recursos que vayamos a necesitar*

¿Qué es mas sensato y lógico,  
ser el primero que escala una montaña y crea la primera vía de acceso,  
o estar vigilante y aprender de quien ya ha creado una vía de acceso?



# HAGAMOS MUY, MUY SENCILLA LA INNOVACIÓN:

EL P.D.C.A. COMO BASE DEL ENFOQUE INNOVADOR  
= METODO CIENTIFICO DE HIPOTESIS / EXPERIMENTACIÓN



¿Qué elementos comunes tiene la gestión de la innovación y la gestión de calidad?



# HERRAMIENTA- MODELO SERVQUAL DE MEJORA CONTINUA Y FIDELIZACIÓON DE LOS CLIENTES EN EMPRESAS DE SERVICIOS

## RECONOCIMIENTO EXPECTATIVAS CLIENTE

### ELEMENTOS TANGIBLES

Aspecto de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación

### FIABILIDAD

Capacidad para entregar el servicio prometido, de forma fiable y cuidadosa

### CAPACIDAD RESPUESTA

Disposición y voluntad para ayudar a los clientes, y proporcionar un servicio rápido

### SEGURIDAD/ CONFIANZA

Conocimiento y grado de atención mostrado por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza

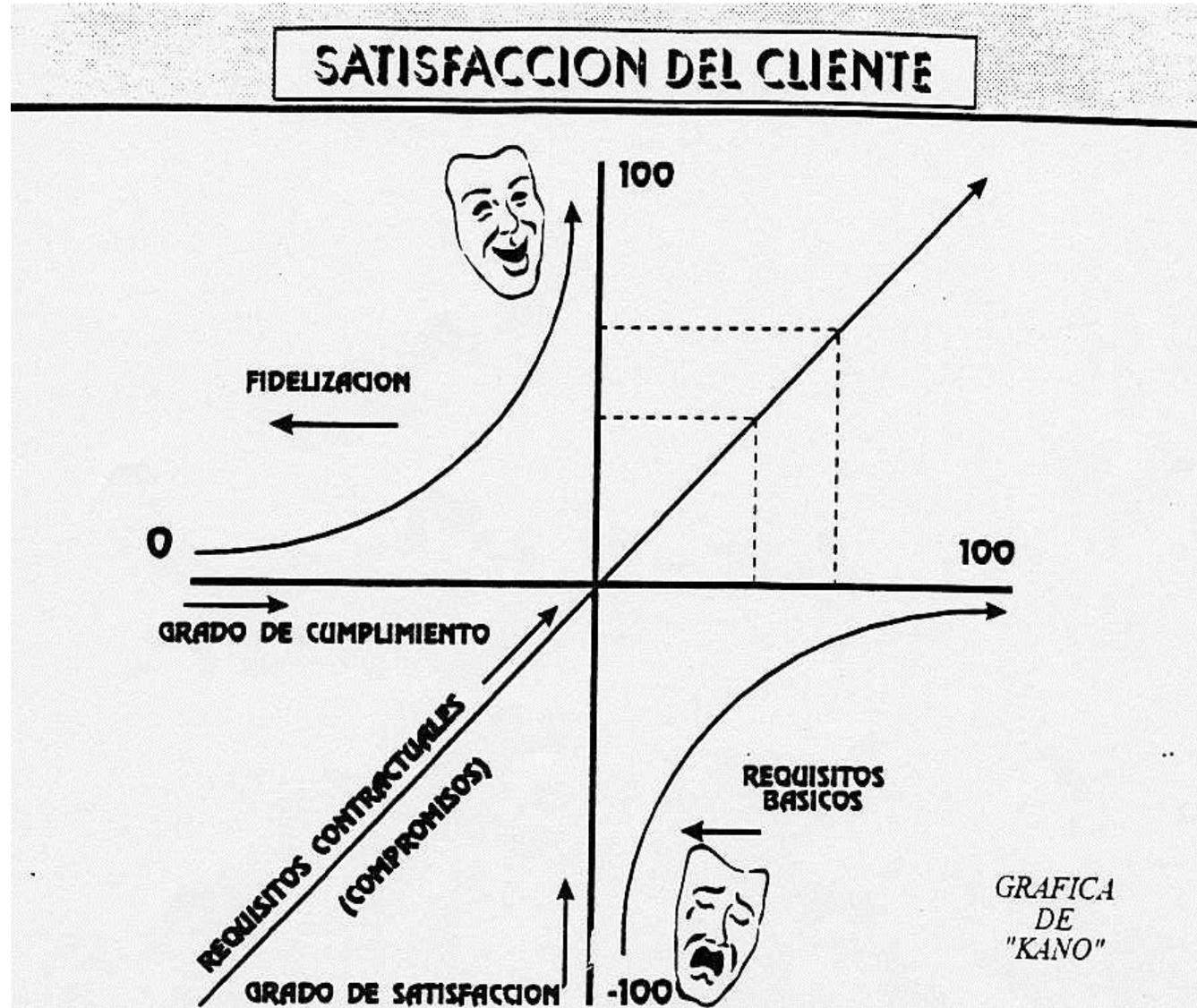
### EMPATÍA

Atención individualizada que se ofrece a sus clientes

# El enfoque de Kano para buscar innovaciones

Fidelización:  
va a ser la  
innovación,  
lo no  
esperado, ni  
prometido

Requisitos Contractuales:  
relacionados con  
disponibilidad, tiempos,  
costes,



Básico: cumplir  
lo prometido en  
todos los  
aspectos del  
servicio

# ¿Cuáles son los atributos mas importantes para los usuarios a la hora de valorar un servicio?

ATRIBUTOS	Expectativas	Explícita	Implícita	
Amabilidad	1	1	3	1
Personal Preparado	2	5	1	2
Claridad en el lenguaje	7	3	2	3
Asesoramiento	6	4	4	4
Rapidez	3	2	11	5
Ausencia de Errores	4	8	12	6
Entender necesidades	8	7	9	7
Horario de Atención	9	6	10	8
Estado de la tramitación	10	15	5	9
Ausencia de Interrupciones	13	*	8	10
Explicar denegación	5	*	17	11
Comunicación	12	9	14	12
Condiciones Ambientales	17	14	6	13
Folletos y Formularios	14	16	7	14
Señalización	15	10	13	15
Intimidad/Confidencialidad	11	12	18	16
Instalaciones	18	11	15	17
Canal de Acceso	16	13	16	18

# ¿De quien dependen los atributos mas valorados por los ciudadanos?

INSTALACIONES

- Asientos, aseos, tfno
- Señalización
- Buena comunicación
- Condiciones ambientales
- Horarios
- Folletos y formularios

PERSONAS

- Amabilidad / consideración
- Intimidad/ confidencialidad
- Rapidez en la atención
- Asesoramiento
- Entendimiento necesidades
- Lenguaje claro

PROCESOS

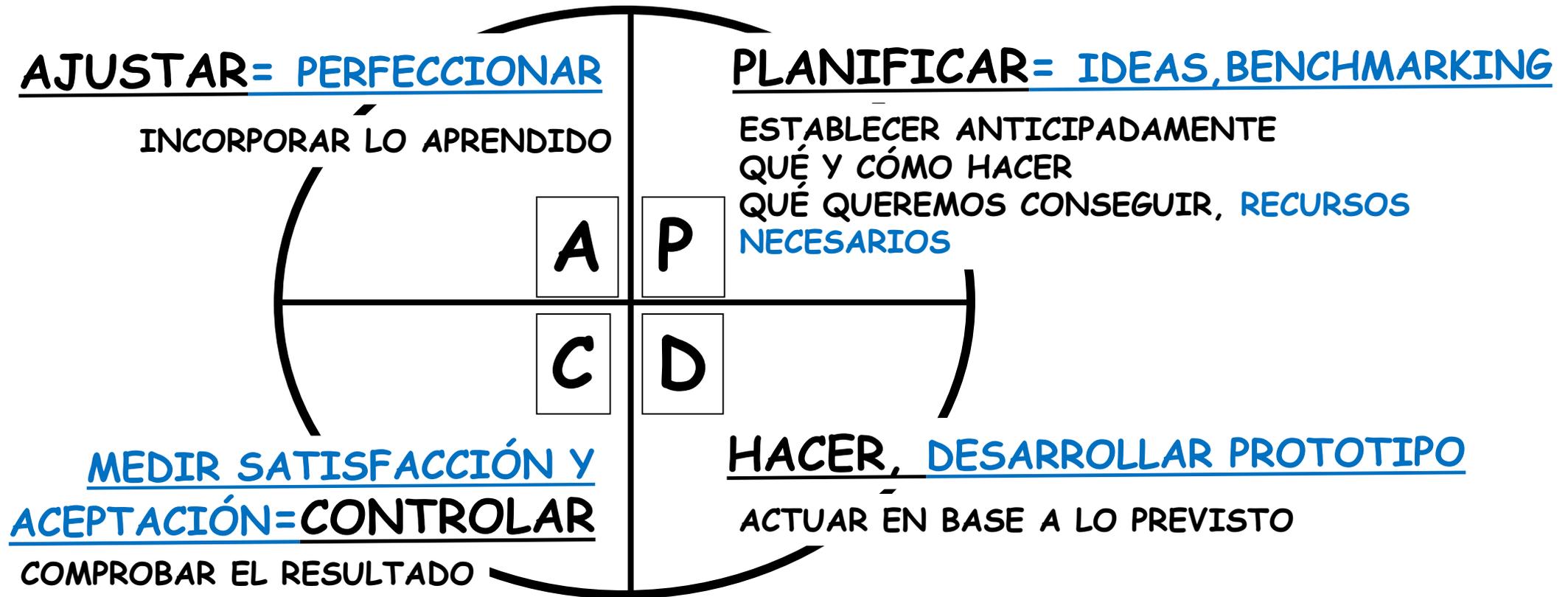
- Tramites sin errores
- Información estado tramitación
- Ausencia interrupciones
- Explicación denegación

¿En cuáles podemos innovar más fácilmente?

¿En cuáles **NECESITAMOS MÁS URGENTE** innovar?

# RECORDAMOS:

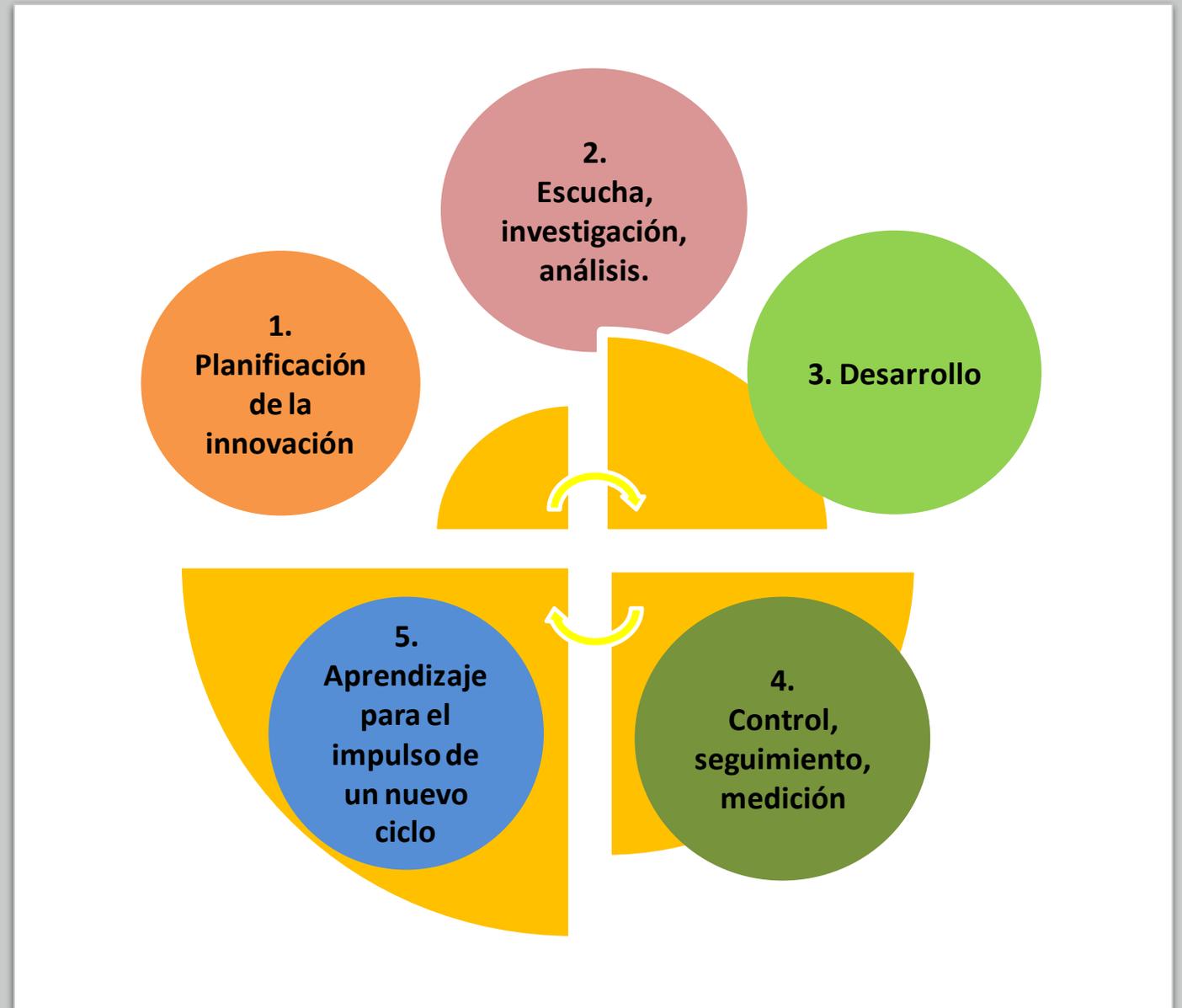
MUY, MUY SENCILLA LA INNOVACIÓN:  
= METODO CIENTIFICO DE HIPOTESIS / EXPERIMENTACIÓN

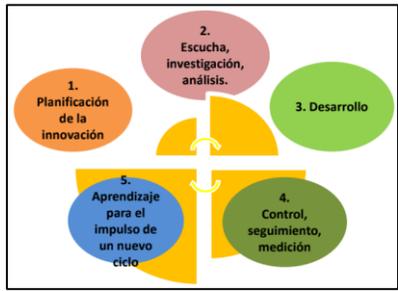


# Modelo InnovaGLoc

¡AUN LO DEFINIMOS DE  
UNA FORMA MÁS  
SENCILLA!

Este es el bosque en el que  
crecen los árboles de la  
innovación





**1 DEFINIDO**  
 RETOS  
 OPORTUNIDADES  
 PLANES /PROGRAMAS

**2 RECURSOS**  
 PRESUPUESTOS  
 NORMAS  
 PERSONAS/RESPONSABILIDAD  
 AMBIENTE

**3 LIDERES COMPROMISO  
 EXPRESO CON EL SISTEMA**

**4 RETOS INNOV. EN  
 PLANI.F ESTRATEGICA**

**25 RINDE CUENTAS DE INNOVAC**

**24 ACTIV  
 APRENDIZAJE**

**22 ¿REVISAS S.G.C.?**

**23 REDEFINE PROCESOS**

**21 ¿INNOVAC COMPETENCIA  
 DIRECTIV?**

**20 - % DE SERVICIOS INNOVADOS**

**19 INDIC PROCESOS Y S.G.C**

**SISTEMA DE GESTIÓN DEL  
 CAMBIO (S.G.C.)**

**11 CONJUNTO MODELOS  
 DE PROCESO**

**10 LO IMPLANTA**

**18 SISTEMA OBSERVACIÓN**

**17 INDICADORES INTER Y DEMANDA EXTER**

**5 REALIZA ESTUDIOS PROSPECTIVA Y  
 ESCUCHA ACTIVA**

**6 FOMENTA DEBATES INNOV Y MODERNIZACIÓN**

**7 ANALIZA CASOS DE ÉXITO Y B. PRACTICAS**

**9 DOTADO CODIGOS Y VALORES**

**8 Y 16 ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN**  
 SERVIDORES PUBLICOS, ACADEMIA, CIUDADANIA, SECTOR PRIVADO,  
 ORGANIZACIONES SOCIALES

**12 FORMACIÓN, LABORATORIO**

**13 COMUNICACIÓN**

**14 HERRAMIENTAS ADMON. INTELIGENTE**

**15 EXPERIMENTACIÓN, CREATIVIDAD, COCREACIÓN**

# Vamos a ir centrando cómo podemos enfocar nuestra organización

- **DEFINICIÓN DE SISTEMA:** Un sistema (del latín *systema*, y este del griego *σύστημα* *sýstēma* 'reunión, conjunto, agregado') es "un objeto complejo cuyas partes o componentes se relacionan con al menos alguno de los demás componentes"; ya sea conceptual o material.
- **SISTEMA DE GESTIÓN:** Un sistema de gestión es un conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de forma ordenada, para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización. Permite establecer una política, unos objetivos y alcanzar dichos objetivos.
- Sistemas ISO con unos requisitos comunes en todos ellos

- Contexto de la organización
- Liderazgo
- Planificación
- Apoyo
  - Recursos
    - 7.1.1 Generalidades
    - 7.1.2 Personas
    - 7.1.3 Infraestructura
    - 7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos
    - 7.1.5 Recursos de seguimiento y medición
    - 7.1.6 Conocimientos de la organización
  - Competencia
  - Toma de conciencia
  - Comunicación
  - Información documentada
- Operación
- Evaluación del desempeño
- Mejora

## Estandarización de las Normas ISO



International  
Organization for  
Standardization

# Tambien utilizamos en nuestras organizaciones

- DEFINICIÓN DE PLAN: Un plan suele referirse a **un programa o procedimiento** para conseguir un determinado objetivo, como por ejemplo: un plan de acción, **un modelo sistemático** que detalla qué tareas se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo, para lo cual se **establecen metas y tiempos de ejecución**.
- DEFINICIÓN DE PROYECTO: Un proyecto es una planificación, que consiste en **un conjunto de actividades a realizar de manera articulada entre sí**, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas, dentro de los límites de un presupuesto y de un periodo de tiempo dados.

# ¿Cómo debemos documentar las evidencias?: ¿Qué es lo que veis?



Reino: Animal

Clase: Mamíferos (Mammalia)

Orden: Artiodáctilos  
(Artiodactyla)

Suborden: Rumiantes  
(Ruminantia)

Familia: Bóvidos (Bovidae)

Subfamilia: Caprina (Caprinae)

Tribu: Caprinos (Caprini)

Género: Ovinos (Ovis)

Especie: Ovina (Aries)

Raza: Lacha

Sexo: Hembra

1. Edad
2. Nº de partos que ya ha tenido
3. Nº medio de corderos/parto: prolificidad
4. Litros de leche dados al día y en toda la lactación
5. Calidad de la leche en proteína, grasas, etc
6. Kilos de alimentos consumidos /día para valorar índice de transformación en leche
7. Estado sanitario

# ¿Cómo podemos evaluar el avance en nuestro sistema de innovación con INNOVAGLoc?

0

Cuando no se haya comenzado **ninguna actividad**

1

Cuando el aspecto se encuentre en un **momento inicial** – de análisis, ideación...-

2

Cuando se encuentre en un momento de **elaboración**, de implementación...-

3

Cuando se encuentre en un momento de **plena actividad** – se encuentre en funcionamiento, se disponga de datos en un ciclo temporal medio...-

4

Cuando se está en un momento de **madurez** – se encuentra en plena redefinición, se ha compartido mediante *papers*, congresos, talleres, conferencias, etc.-



**25 RINDE CUENTAS DE INNOVAC**

**24 ACTIV APRENDIZAJE**

**22 ¿REVISAS S.G.C.?**

**23 REDEFINE PROCESOS**

**21 ¿INNOVAC COMPETENCIA DIRECTIV?**

**20 - % DE SERVICIOS INNOVADOS**

**19 INDIC PROCESOS Y S.G.C**

**SISTEMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO (S.G.C.)**

**11 CONJUNTO MODELOS DE PROCESO**

**10 LO IMPLANTA**

**18 SISTEMA OBSERVACIÓN**

**17 INDICADORES INTER Y DEMANDA EXTER**

**5 REALIZA ESTUDIOS PROSPECTIVA Y ESCUCHA ACTIVA**

**6 FOMENTA DEBATES INNOV Y MODERNIZACIÓN**

**7 ANALIZA CASOS DE ÉXITO Y B. PRACTICAS**

**9 DOTADO CODIGOS Y VALORES**

**8 Y 16 ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN**  
SERVIDORES PUBLICOS, ACADEMIA, CIUDADANIA, SECTOR PRIVADO, ORGANIZACIONES SOCIALES

**12 FORMACIÓN, LABORATORIO**

**13 COMUNICACIÓN**

**14 HERRAMIENTAS ADMON. INTELIGENTE**

**15 EXPERIMENTACIÓN, CREATIVIDAD, COCREACIÓN**



## **PLANIFICAR**

- **CONOCER LO QUE ESPERA / NECESITA EL CLIENTE Y PENSAR QUÉ PODEMOS HACER PARA DARLE RESPUESTA.**
- **ESTABLECER “CÓMO VAMOS A HACER LAS COSAS” PARA QUE SALGAN BIEN TRABAJANDO LO MÁS CÓMODAMENTE POSIBLE.**
- **ANTES DE HACER UNA COSA (sobre todo si es la primera vez) PENSAR QUÉ PUEDE SALIR MAL Y EVITAR QUE OCURRA.**
- **ESTABLECER CÓMO VAMOS A MEDIR “LO BIEN QUE HACEMOS LAS COSAS” Y LOS RESULTADOS QUE SE CONSIGUEN.**
- **PLANTEAR OBJETIVOS A CONSEGUIR, LO QUE VAMOS A HACER PARA ELLO Y LOS RECURSOS A DEDICAR.**

## 1. DEFINIDO

- ✓ Definido un sistema de procesos
- ✓ Definido uno o varios planes y/o programas: Estratégico, de mejora, de innovación,
- ✓ Planes SECTORIALES que impliquen medidas y objetivos innovadores al menos
- ✓ Definidos los objetivos e indicadores de resultado

## 2. RECURSOS

- ✓ Económicos
- ✓ Personales: nombramiento equipos, ¿miembros en redes de innovación?
- ✓ Materiales: adquisiciones, leasing
- ✓ Normativo, si es necesario para funcionamiento
- ✓ ... para la implementación de los cambios planificados.

# SISTEMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO (S.G.C.)

## 4. RETOS DE INNOVACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

- ✓ Retos a alcanzar en forma de nuevos servicios, productos o procesos para **mejorar** en CLIENTES, PERSONAS o RECURSOS incluidos en el Plan estratégico u otros planes sectoriales
- ✓ Logros actuales que fueron retos e ideas previos

## 3. LIDERES COMPROMISO EXPRESO CON EL SISTEMA

- ✓ Presidencia comité/consejo
- ✓ Aprobación de declaraciones, de planes
- ✓ Asistencia a las reuniones, comités, actos interna - y externa – jornadas técnicas, congresos...- de la dirección sobre innovación
- ✓ Formación en últimos años, experiencia

## 1. Planificación de la innovación

# Planes en los que incluir proyectos de innovación: con sus retos y sus recursos

Secciones ▾ < Primero selecciona dónde quieres buscar

EN ELABORACIÓN  
**1**

DEFINITIVOS  
**51**



**Plan Estratégico de Actuaciones de la Consejería de Desarrollo Autonomómico 2020-2022**



**Plan Estratégico de Actuaciones de la Consejería Servicios Sociales y a la Ciudadanía 2020-2022**



**I Plan Estratégico para la Igualdad de Mujeres y Hombres en La Rioja**



**Plan anual normativo 2020**

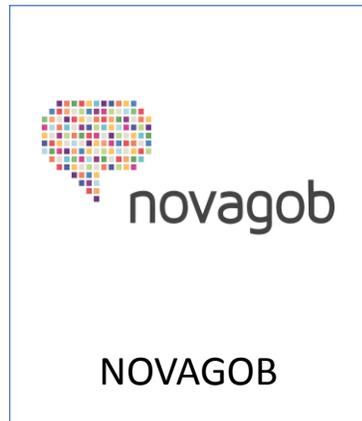


**Estrategia de Internacionalización de La Rioja**



**Plan Director de Abastecimiento de Agua a poblaciones 2016-2027**

# Redes en las que líderes políticos y técnicos pueden planificar su implicación en los procesos de innovación y desplegar la escucha activa



# 1 Define un sistema eficiente y sistemático de gestión del cambio, desde la lógica de la identificación de retos, oportunidades, planes y/o programas y resultados.

## Planificación sistemática de la actividad mediante distintos tipos de planes

- Planes de Actuación Municipal (PAM) como planificación sistemática desde hace varias décadas.
- El primer Plan Estratégico y la implantación del Sistema Gerencial iniciaron una nueva etapa en cuanto a metodologías de trabajo.
- El Plan de Calidad y Modernización adoptó el modelo de gestión sobre calidad y excelencia de la EFQM. En la práctica, se implanta la gestión por procesos.
- El plan es revisado en cada mandato y se despliega mediante los diferentes Planes de Actuación Municipal (PAM).
- Actualmente, el Ayuntamiento está desplegando un nuevo Plan Estratégico que contiene más de 50 proyectos.

## Plan de Modernización e Innovación fundamentado en una Estrategia de Transformación Digital:

- Establecer Sede Electrónica.
- Renovar página web
- Implantar política de datos abiertos

## Definición de Estrategias de Digitalización adaptadas a nuevos retos, continuando camino recorrido:

- Impulsar y desarrollar la sociedad y la economía digital del municipio en base a 2 estrategias previas
- Incorpora los principios de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible
- Administración ágil

## Creación de estructuras administrativas que generan planes estratégicos a nivel territorio

- Plan Estratégico Provincial de Innovación y territorio Inteligente
- Diagnóstico de la situación actual de la provincia y municipios desde un punto de vista organizativo, territorial y digital y tecnológico en base al cual se define una estrategia a seguir los próximos cuatro años

## Plan específico de reactivación económica que implique a todas las áreas municipales

- Vincula a todas las áreas de gestión
- Fomentar la economía local y protección social de la ciudadanía desde un punto de vista innovador

1

## 2. Asegura la disponibilidad de los recursos necesarios, esquema de responsabilidades, presupuestos, marcos normativos, ambiente de trabajo, personas... para la implementación de los cambios planificados.

### Creación de distintos Comités

- Para planificar, coordinar y revisar las actuaciones municipales de mayor relevancia.
- Liderados por la alcaldía, pretenden fomentar la nueva cultura organizativa, dentro de una forma de organización transversal.
- Organigrama recoge departamentos tecnológicos. Asignación en la RPT de puestos vinculados a esos departamentos y dotación presupuestaria

### Plan de trabajo

- Se definen las tareas del personal, las partidas presupuestarias destinadas al proyecto y las horas de cada trabajador, asegurando la disponibilidad de recursos

### Creación de Oficina vinculada a Plan específico

- Dotada de personal y con partida presupuestaria propia para asegurar el esquema de responsabilidades, recursos, etc.

### Creación de un equipo

- Todas las opiniones cuentan y son susceptibles de desarrollarse con independencia del puesto de quien la proponga
- En continua formación y aprendizaje. Cuidado del aspecto humano y la motivación personal

### Consolidación y adecuación de efectivos en la RPT

- La entidad ha consolidado los RRHH internos y cuenta con una RPT dimensionada adecuadamente para el cumplimiento de los objetivos del cambio planificado

### Transformación cultural y organizativa

- Nuevo organigrama con revisión de puestos de trabajo que incorporara nuevos perfiles profesionales. Adaptación de funciones a nuevas necesidades
- Potenciar el desarrollo personal de los empleados públicos, la gestión del talento y la innovación (carrera profesional, formación estratégica, trabajo colaborativo)

### Estructura política propia para innovación

- Existe una concejalía de innovación y Calidad que cuenta con personal nombrado y asignado para responsabilidades específicas en distintos entes o ejes.

### Seguimiento de los objetivos y planes mediante reuniones

- Plan de coordinación de las áreas implicadas que incluye reuniones periódicas documentadas mediante actas.



### 3. Las personas que lideran la organización expresan su compromiso con el sistema de gestión de la innovación.

Asistencia a eventos (congresos, jornadas técnicas...)

Organización de eventos relacionados con la innovación

Seguimiento y observación directa no participante

Apuesta por la formación desde dirección política y técnica

Responsabilidades políticas de innovación a altos niveles jerárquicos

**“El compromiso mostrado desde los puestos de mayor liderazgo implica al resto de la organización”**

3

## 4. Se vinculan los retos de innovación con la estrategia de la organización

Oficina de Transformación Digital como eje transversal a todas las políticas de la entidad, de manera que la clave Digital formará parte de cualquiera de las estrategias y objetivos que la entidad ponga en marcha.

Fundación dedicada a la innovación con estrategias directamente vinculadas a la planificación de la ciudad, lo que imprime coherencia a su función y propósitos.

Los planes de actuación municipal (PAM) se elaboran mediante el proceso de planificación y desarrollo estratégico.

- A partir del PAM 2012-2015 se reflejan los proyectos innovadores en el quinto eje.
- En el Plan de actuación municipal 2019-2023 se da un paso más y se vinculan las 10 líneas del mismo con los ejes del Plan Estratégico 2025, con los 17 ODS y con las líneas del Plan de Reconstrucción COVID19.
- El Plan Smart City incluye 5 ejes, 15 líneas de actuación y 57 proyectos. El Plan de Innovación de 2019 aborda la innovación en todas las etapas de la vida.

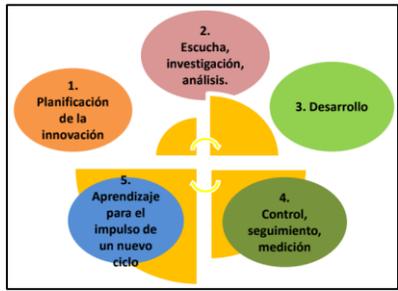
Todas las medidas se trazan de manera transversal en la planificación general de la organización. Desde el equipo de gobierno se ha trazado rumbo a todos los departamentos para trabajar de forma transversal e innovadora.

La entidad vincula retos de innovación con la estrategia de la organización a través de diferentes formatos como la participación en Retos de ciudades del futuro' a cargo de RED INNPULSO.

Vinculación de las estrategias de transformación digital en la estrategia de la organización.

El responsable del área de Innovación Tecnológica se incorpora uno de los Comités de carácter estratégico, que facilita la inclusión de proyectos estratégicos directamente relacionados con la innovación.





**1 DEFINIDO**  
 RETOS  
 OPORTUNIDADES  
 PLANES /PROGRAMAS

**2 RECURSOS**  
 PRESUPUESTOS  
 NORMAS  
 PERSONAS/RESPONSABILIDAD  
 AMBIENTE

**3 LIDERES COMPROMISO  
 EXPRESO CON EL SISTEMA**

**4 RETOS INNOV. EN  
 PLANI.F ESTRATEGICA**

**25 RINDE CUENTAS DE INNOVAC**

**24 ACTIV  
 APRENDIZAJE**

**22 ¿REVISAS S.G.C.?**

**23 REDEFINE PROCESOS**

**21 ¿INNOVAC COMPETENCIA  
 DIRECTIV?**

**20 - % DE SERVICIOS INNOVADOS**

**19 INDIC PROCESOS Y S.G.C**

**SISTEMA DE GESTIÓN DEL  
 CAMBIO (S.G.C.)**

**11 CONJUNTO MODELOS  
 DE PROCESO**

**10 LO IMPLANTA**

**18 SISTEMA OBSERVACIÓN**

**17 INDICADORES INTER Y DEMANDA EXTER**

**5 REALIZA ESTUDIOS PROSPECTIVA Y  
 ESCUCHA ACTIVA**

**6 FOMENTA DEBATES INNOV Y MODERNIZACIÓN**

**7 ANALIZA CASOS DE ÉXITO Y B. PRACTICAS**

**9 DOTADO CODIGOS Y VALORES**

**8 Y 16 ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN**  
 SERVIDORES PUBLICOS, ACADEMIA, CIUDADANIA, SECTOR PRIVADO,  
 ORGANIZACIONES SOCIALES

**12 FORMACIÓN, LABORATORIO**

**13 COMUNICACIÓN**

**14 HERRAMIENTAS ADMON. INTELIGENTE**

**15 EXPERIMENTACIÓN, CREATIVIDAD, COCREACIÓN**

## 2. EL P.D.C.A. COMO BASE DEL ENFOQUE; primeras ideas

### **HACER**

- ❖ **HACER LAS COSAS SEGÚN LO ESTABLECIDO Y, SI NO ES ASÍ, TENER RAZONES PARA ELLO Y “AVISAR” A LOS QUE LES AFECTE.**
- ❖ **DETECTAR RIESGOS DE FALLOS Y EVITAR QUE OCURRAN.**
- ❖ **SI ALGO SALE MAL, NO DEJARLO PASAR; CORREGIRLO SI ES POSIBLE Y NO OCULTARLO.**
- ❖ **EVITAR QUE LOS FALLOS SE REPITAN UNA Y OTRA VEZ.**
- ❖ **SI LO QUE ESTA ESTABLECIDO SOBRE “FORMAS DE HACER” NO ES ADECUADO, PENSAR COMO SE PUEDE CAMBIAR.**
- ❖ **AL ACTUAR TENER EN CUENTA AL CLIENTE.**

## 5. REALIZA ESTUDIOS PROSPECTIVA Y ESCUCHA ACTIVA

- ✓ de la voz de la ciudadanía, grupos de interés, etc. en general y sobre asuntos de la esfera de la innovación en concreto;
- ✓ análisis sobre capacidades presentes y futuras de las personas, los sistemas, etc. de la organización.

## 2. Escucha, investigación, análisis

### SISTEMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO (S.G.C.)

## 6. FOMENTA DEBATES INNOV. Y MODERNIZACIÓN

- ✓ con los grupos de interés relevantes
- ✓ con grupos sectoriales: infancia, juventud, mayores, educación, deporte, economía, medio ambiente
- ✓ en las redes y congresos nacionales e internacionales en los que participan sus líderes

## 8. y 16. ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN

SERVIDORES PUBLICOS, ACADEMIA, CIUDADANIA, SECTOR PRIVADO, ORGANIZACIONES SOCIALES

- ✓ Con los propios empleados: buzón sugerencias internas, premios a mejores ideas
- ✓ Con ciudadanos y sus asociaciones: órganos sectoriales, presupuestos participativos, buzón de sugerencias
- ✓ Con universidad, redes con otras administraciones

## 9. DOTADO CODIGOS Y VALORES

- ✓ Aprobados códigos o decálogos
- ✓ Herramienta/s para la gestión del conocimiento
- ✓ Plan de acogida
- ✓ Procesos, instrucciones técnicas documentadas y compartidas

## 7. ANALIZA CASOS DE ÉXITO Y B.PRACTICAS

y redefine y actualiza los recursos necesarios – presupuestos, marcos normativos, ambiente de trabajo personas...-

- ✓ En base a los **RETOS DE INNOVACIÓN planificados (4)** busca **benchmark de referencia, los visita y aprende, pide ofertas a empresas**

# Decálogo Gov.uk

## para orientar sus proyectos de innovación

1. Empieza con las necesidades del usuario, no con las del gobierno
2. Haz menos
3. Diseña con datos
4. Trabaja duro para hacerlo simple
5. Itera. Y entonces, vuelve a iterar
6. Construye para la inclusión
7. Comprende el contexto
8. Construye **servicios** digitales, no webs
9. Sé coherente, no uniforme
10. Haz las cosas abiertas: hace que las cosas sean mejores

### 5 REALIZA ESTUDIOS PROSPECTIVA Y ESCUCHA ACTIVA

- ✓ de la voz de la ciudadanía, grupos de interés, etc. en general y sobre asuntos de la esfera de la innovación en concreto;
- ✓ análisis sobre capacidades presentes y futuras de las personas, los sistemas, etc. de la organización.

# Decálogo de innovación y simplificación Administrativa

Autor: Fermín Cerezo Peco

**¿Qué es la desburocratización radical?**

**Recomendación 1: Dibuja a la ciudadanía en el centro de tu organigrama**

**Recomendación 2: Conseguir una Sede Electrónica al 300%**

**Recomendación 3: Dejar de pedir un clásico, la fotocopia del DNI**

**Recomendación 4: Ya puestos, si nos hemos atrevido con un clásico ¿Por qué no eliminamos también todo lo que sobra?**

**Recomendación 5: Evitar desplazamientos de la ciudadanía a otras administraciones. Usa la interoperabilidad y resolvamos nosotros la incertidumbre**

**Recomendación 6: Evitar solicitar datos o documentos no exigidos por normativa o que hayan sido aportados anteriormente**

**Recomendación 7: Respuestas inmediatas**

**Recomendación 8: Renovaciones automáticas**

**Recomendación 9: Reducir la frecuencia de solicitudes**

**Recomendación 10: Proactividad ante necesidades obvias**

**Bonus track: ¿Qué valor público hemos generado?**

## 5. Realiza estudios de prospectiva, escucha a sus grupos de interés y analiza sus capacidades presentes y futuras, en general y respecto a la gestión de la innovación.

Atención	Opinión	Interacción	Colaboración	Análisis
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diversos canales (app, página web, redes sociales y correo) para la comunicación e información con las empresas que usan el servicio.</li><li>• Buzones de atención a vecinos, asociaciones, empresarios y trabajadores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encuestas de satisfacción general sobre servicios.</li><li>• Encuesta a entidades para conocer qué líneas operativas del Plan se consideraban más relevantes.</li><li>• Entrevistas con agentes activos de la entidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encuentros presenciales y/o virtuales con representantes políticos.</li><li>• Órganos vinculados a la participación ciudadana: consejos sectoriales; mesas sectoriales; Consejos de niños y niñas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trámite de audiencia previa la publicación de Planes.</li><li>• Reuniones con grupos de interés (asociaciones empresariales de distinto perfil).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudios con grupos de interés para analizar las capacidades presentes y futuras y sus necesidades.</li><li>• Diagnóstico realizado por entidades externas.</li><li>• Análisis DAFO previo de la situación de las entidades destinatarias del Plan.</li></ul>

5

## 6. Fomenta el debate sobre la innovación y la modernización planificadas y su implementación con los grupos de interés relevantes.

- Realización de estudios de diagnóstico por parte de colectivos vinculados al comercio, hostelería y turismo.
- El debate es constante puesto que hay continua relación.
- En función de las necesidades detectadas en los foros de debate y captura de requisitos se ha establecido un Plan de Modernización Administrativa con diferentes líneas de actuación. Atendiendo a los diferentes departamentos para la implementación de nuevas aplicaciones y atendiendo a la proactividad de cada uno de los departamentos de cara a la nueva implementación
- Actividades (jornadas, encuentros, intercambios de experiencias y colaboraciones con otras administraciones locales, autonómicas y estatales, potenciándose los espacios de encuentro,
- Existencia de infraestructuras (p.e. Centro de Innovación) que aglutina la aportación de los distintos agentes interesados
- El Departamento está en continuo contacto con agentes y grupos de interés, y establece criterios y planes de modernización y creación de servicios electrónicos.



## 7. Analiza otros casos de éxito y buenas prácticas y redefine y actualiza los recursos necesarios – presupuestos, marcos normativos, ambiente de trabajo personas

### Eventos

- Asistencia a jornadas, foros y congresos sobre innovación y tecnología.
- Sesiones a nivel interno en las que se exponen casos de éxito o buenas prácticas innovadoras, tanto para personal técnico como para el tejido empresarial.
- Organización de desayunos *networking* con ponentes relevantes.

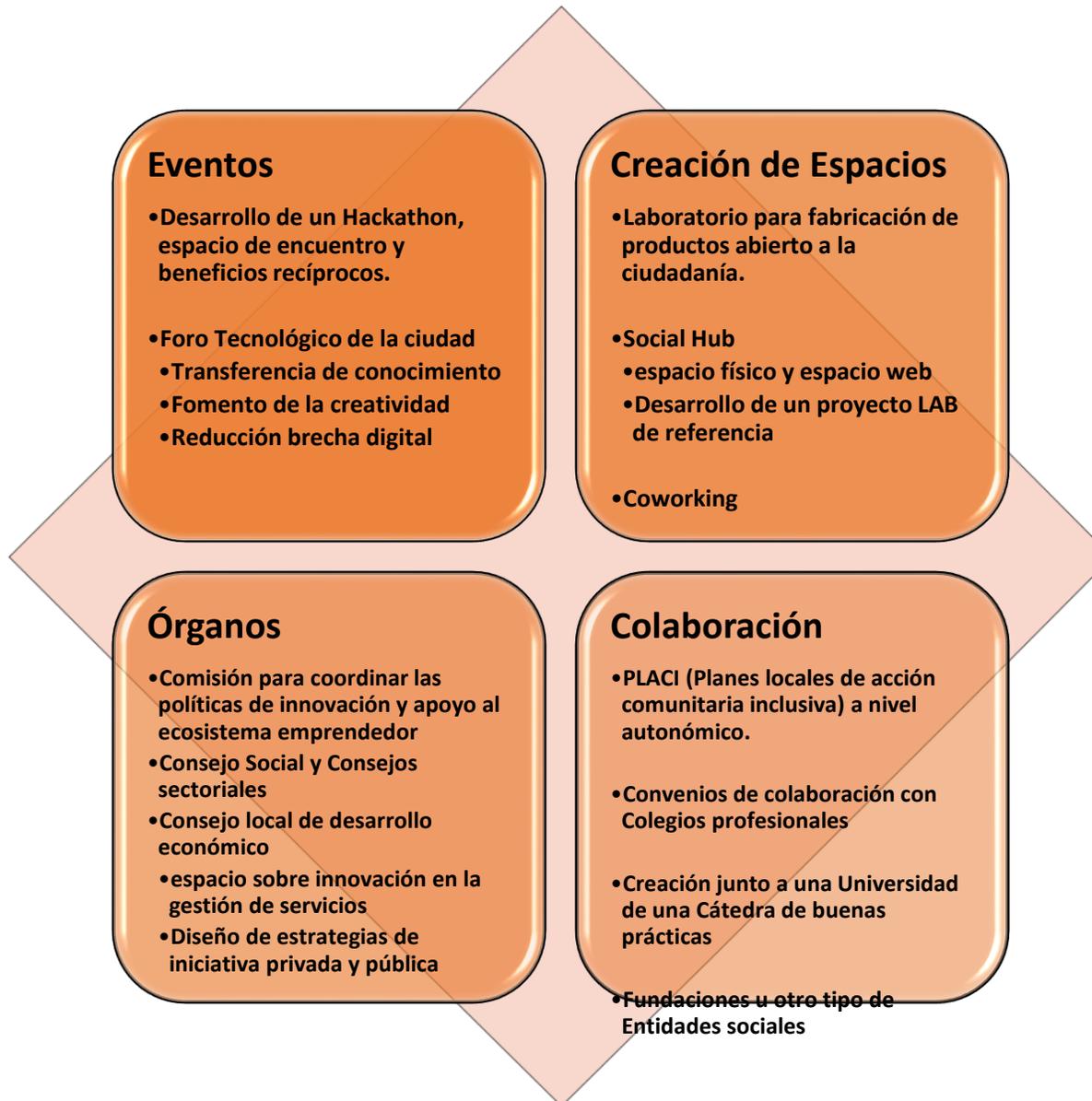
### Redes

- Pertenencia a redes vinculadas a la innovación (algunas requieren requisitos previos en la materia)

### Buenas prácticas

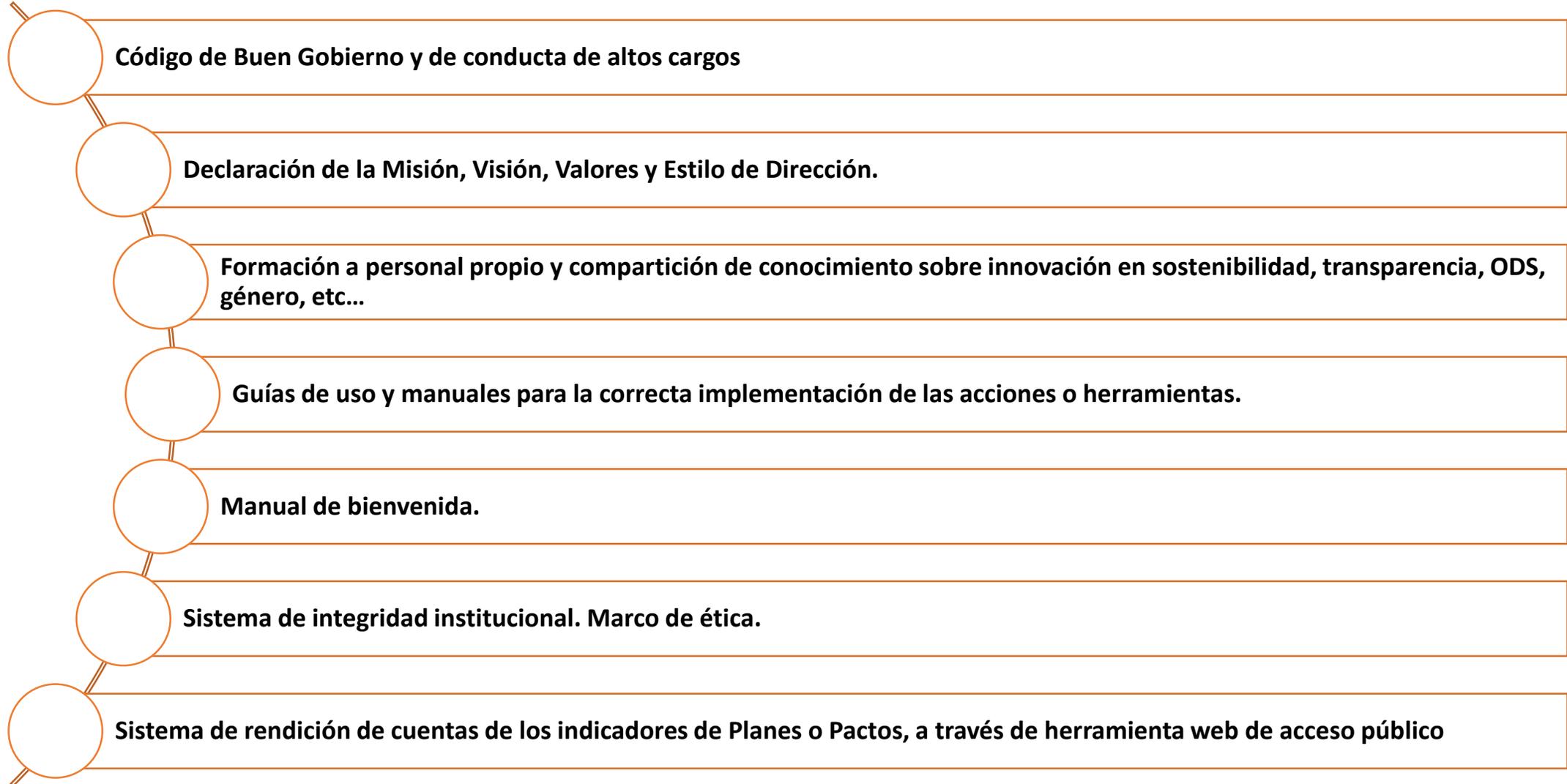
- Análisis constante de los casos de buenas prácticas de otras Administraciones e incorporación de las que tienen encaje en la organización, adaptando los recursos necesarios a las nuevas prácticas, incrementado el personal adscrito al departamento y los medios materiales (especialmente tecnológicos).
- Se analizan otros casos de éxito y se dotan de partidas presupuestarias junto a un estudio profundo para su aplicación y puesta en marcha, también marcos normativos necesarios y coordinación del personal.
- En el caso de detectar una buena práctica externa el equipo de innovación se pone en contacto con el autor para iniciar un análisis en detalle de la buena práctica.
- Elaboración de un banco de buenas prácticas de acceso público, alguna de las cuales se ha incorporado a la gestión municipal.

## 8. Constituye un ecosistema de innovación compuesto por servidores públicos, academia, ciudadanía, sector privado y organizaciones sociales.



8

## 9. Existe un sistema de valores (como la ética de lo público, el riesgo responsable, la tolerancia al fracaso...) y de la gestión del conocimiento.



9



**1 DEFINIDO**  
 RETOS  
 OPORTUNIDADES  
 PLANES /PROGRAMAS

**2 RECURSOS**  
 PRESUPUESTOS  
 NORMAS  
 PERSONAS/RESPONSABILIDAD  
 AMBIENTE

**3 LIDERES COMPROMISO  
 EXPRESO CON EL SISTEMA**

**4 RETOS INNOV. EN  
 PLANI.F ESTRATEGICA**

**25 RINDE CUENTAS DE INNOVAC**

**24 ACTIV  
 APRENDIZAJE**

**22 ¿REVISAS S.G.C.?**

**23 REDEFINE PROCESOS**

**21 ¿INNOVAC COMPETENCIA  
 DIRECTIV?**

**20 - % DE SERVICIOS INNOVADOS**

**19 INDIC PROCESOS Y S.G.C**

**SISTEMA DE GESTIÓN DEL  
 CAMBIO (S.G.C.)**

**11 CONJUNTO MODELOS  
 DE PROCESO**

**10 LO IMPLANTA**

**18 SISTEMA OBSERVACIÓN**

**17 INDICADORES INTER Y DEMANDA EXTER**

**5 REALIZA ESTUDIOS PROSPECTIVA Y  
 ESCUCHA ACTIVA**

**6 FOMENTA DEBATES INNOV Y MODERNIZACIÓN**

**7 ANALIZA CASOS DE ÉXITO Y B. PRACTICAS**

**9 DOTADO CODIGOS Y VALORES**

**8 Y 16 ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN**  
 SERVIDORES PUBLICOS, ACADEMIA, CIUDADANIA, SECTOR PRIVADO,  
 ORGANIZACIONES SOCIALES

**12 FORMACIÓN, LABORATORIO**

**13 COMUNICACIÓN**

**14 HERRAMIENTAS ADMON. INTELIGENTE**

**15 EXPERIMENTACIÓN, CREATIVIDAD, COCREACIÓN**

**3.  
Desarrollo**

**SISTEMA DE GESTIÓN DEL  
CAMBIO (S.G.C.)**

**11 CONJUNTO MODELOS DE PROCESO**

- ✓ Documentados, con sus registros e indicadores
- ✓ con las 4 fases de ideación:
  - afinamiento de la idea al proyecto
  - desarrollo del proyecto
  - test
  - lanzamiento de la innovación

**12 FORMACIÓN, LABORATORIO**

- ✓ Analizadas cualificaciones profesionales necesarias
- ✓ Definidos y desarrollados planes de formación en base a las competencias necesarias
- ✓ Laboratorio/espacios para generar /compartir conocimiento

**13 COMUNICACIÓN**

- ✓ Plan de comunicación interna
- ✓ Comunicaciones realizadas, con referencia a nuevos proyectos y retos en los servicios (innovaciones)
- ✓ Planes comunicados
- ✓ Items satisfacción personas con comunicación

**10 LO IMPLANTA**

- ✓ Creado equipo coordinación/dirección
- ✓ Dotado de **recursos (2)**
- ✓ Cumple reuniones periódicas
- ✓ Evidencia resultados de retos pasados y fijación de retos futuros

**15 EXPERIMENTACIÓN, CREATIVIDAD, COCREACIÓN**

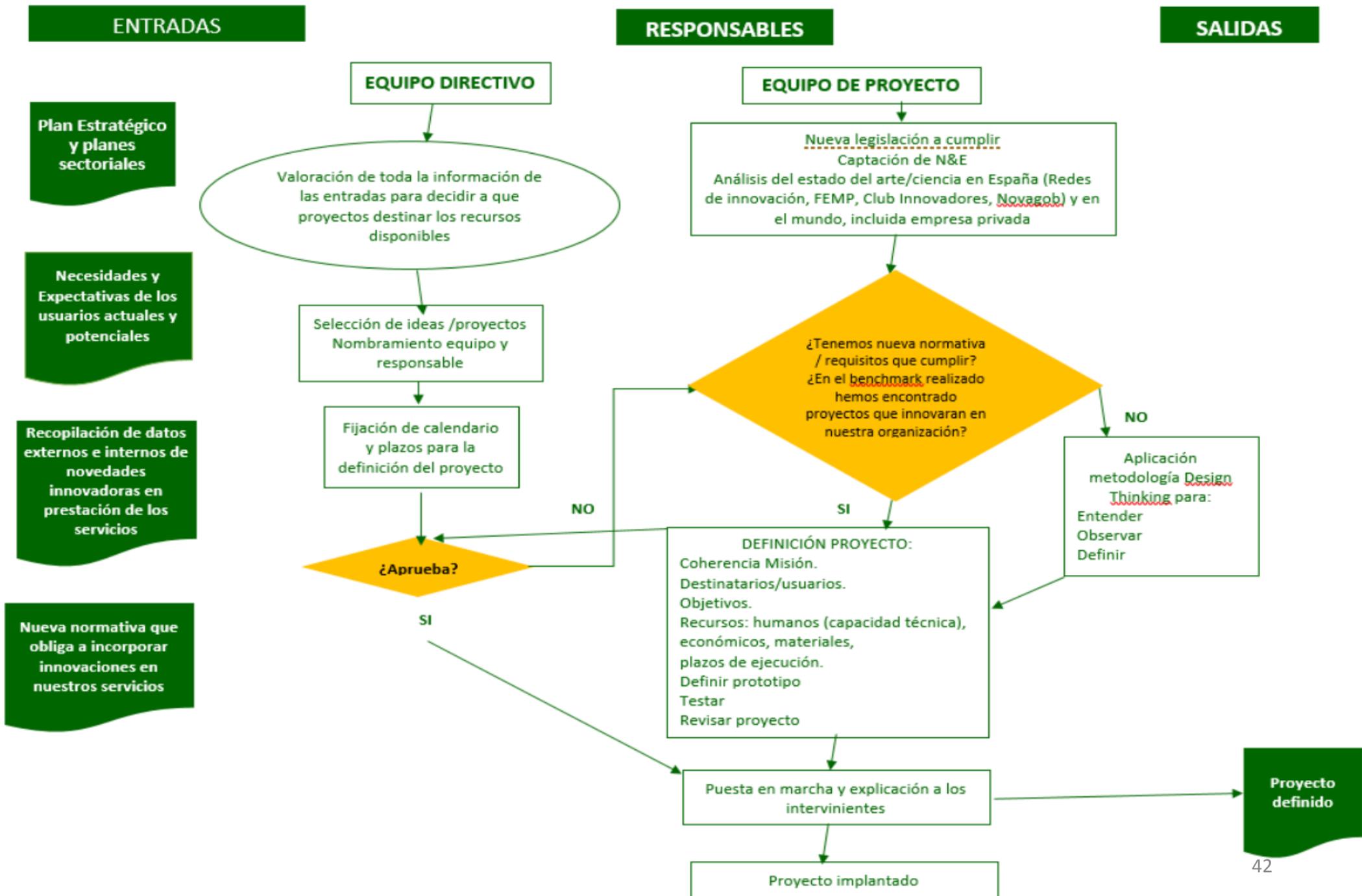
participación de personas internas y externas en procesos de creación

- ✓ Cumple 100 % normativa innovadora,
- ✓ Co-crea en redes y hace benchmark
- ✓ Realiza ensayos y crea prototipos, de su publicación

**14 HERRAMIENTAS ADMON INTELIGENTE**

- ✓ Ya implantadas
- ✓ Definidas en proyectos y planes
- ✓ Chatbot, CRM, Centralitas inteligentes
- ✓ Formularios prerrellenados

# MACRO PROCESO TIPO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN



## 10. Asegura la implantación del sistema eficiente de gestión del cambio, desarrollando la planificación.

Recopilación de la información en un CRM donde el personal registra toda la información generada (asesoramientos, talleres, actividades de colaboración y difusión) y un Cuadro de Mando conectado, que recopila toda la información en tiempo real y permite la monitorización continua.

Plan de transferencia del servicio que incluirá la definición de una estrategia para el traspaso del conocimiento y las herramientas de gestión, con planificación y asegurando la gestión eficiente del cambio

Los planes sectoriales definen las estrategias de planificación y los proyectos a desarrollar. Un sistema de evaluación del rendimiento permite evaluar el desempeño y los resultados de todos/as los empleados/as, mediante una aplicación corporativa de desarrollo propio.

Cada Plan se complementa con un cronograma temporal y de descripción de objetivos e indicadores de cumplimiento que permite la organización de los recursos para su cumplimiento y seguimiento. Memoria de gestión y rendición de cuentas donde se analiza lo que se ha cumplido, lo que no y las causas.

Herramienta basada en metodologías ágiles mediante la cual todas las acciones están planificadas.

Grupo motor y se cumplen reuniones periódicas.

Hoja de ruta para la transformación cultural

Implantado un Sistema de Gestión del Cambio, orientado a la mejora en los procedimientos de incidencias, trámites, peticiones, gestiones, autorizaciones... basado en metodología ESXi, y que se alinea con las normas del Esquema Nacional de Seguridad (ENS) y Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), conforme a la norma ISO 27001.

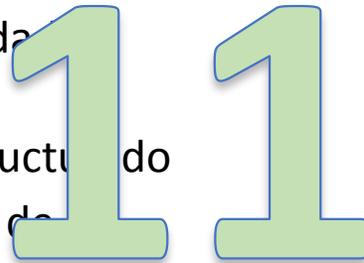
Sistema de Gestión de la Calidad de la norma ISO 9001:2015 como fundamento para implantar el Proceso de gestión de la Innovación y gestión del cambio DMyC

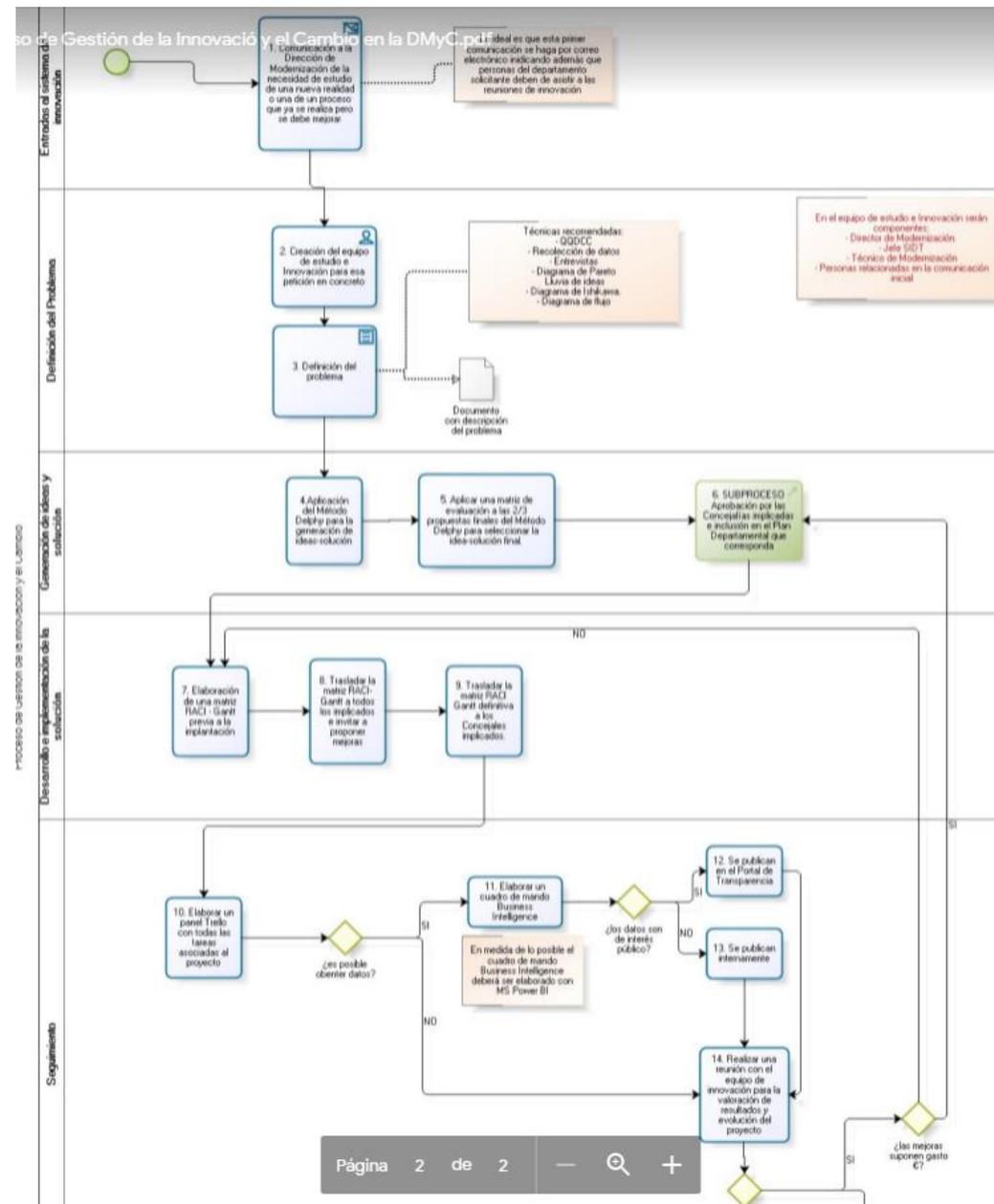
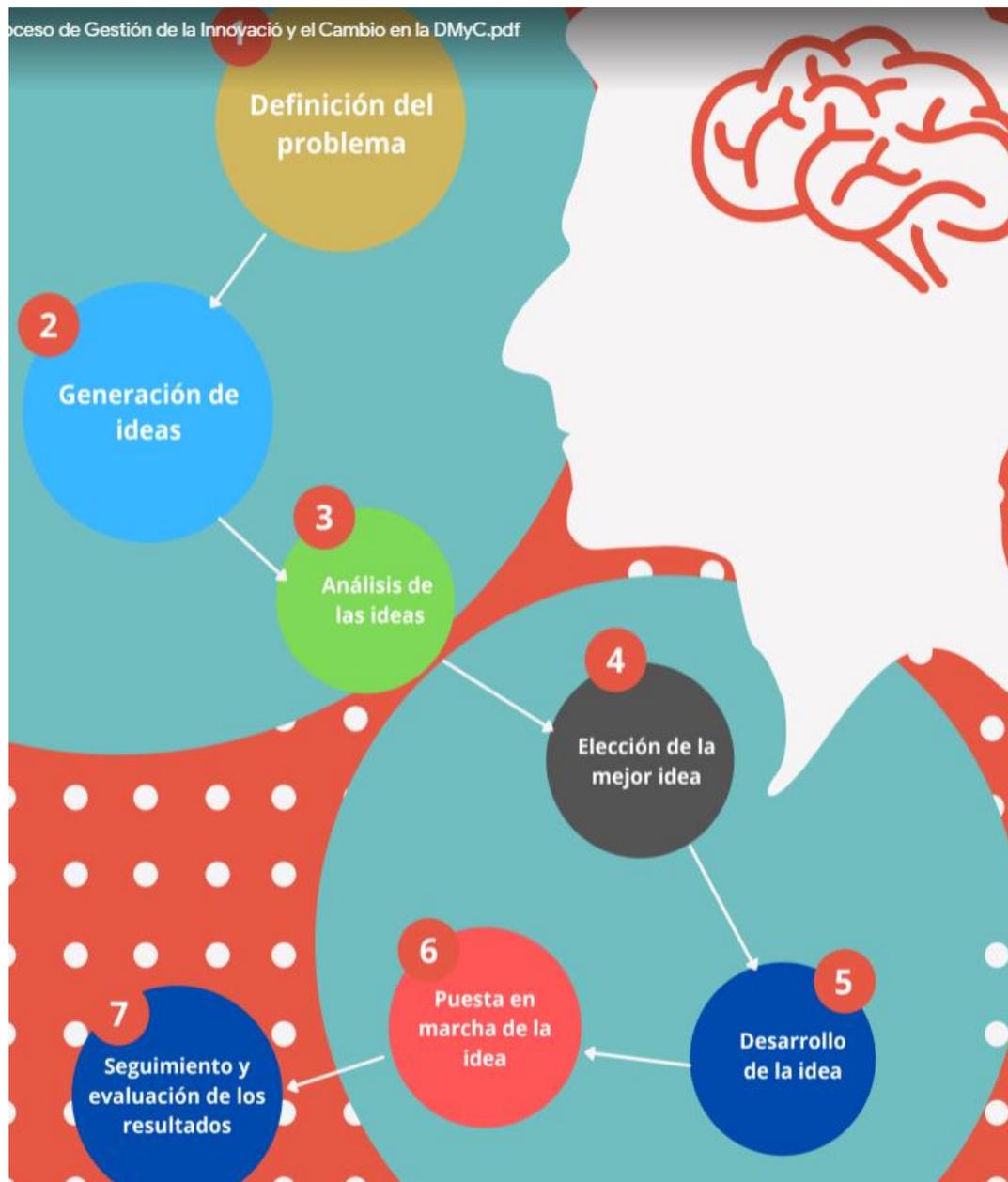
Planes Estratégicos (EDUSI, de Agenda Urbana, de Ciudad Inteligente...) que cuentan con líneas específicas de innovación o, al menos, objetivos estratégicos u objetivos operativos relacionados con la Innovación.



**11. Dispone de un conjunto de modelos de proceso (con las 4 fases de ideación, afinamiento de la idea al proyecto, desarrollo del proyecto y test y lanzamiento de la innovación) que identifica la secuencia de sus actividades, sus criterios y métodos, e incluye la aportación de ideas, tanto internas como externas.**

- Existe un Procedimiento relativo al eje de Innovación del sistema integral de gestión que recoge las fases de gestión de la innovación
- El Ayuntamiento dispone de mapas de procesos de 5 periodos temporales desde hace más de 10 años.
- Todo el proceso se ejecuta a través de una Metodologías Ágil ASANA, por este medio se coordinan las fases de ideación, afinamiento y desarrollo. En el ejemplo, la última fase incluye las nuevas estrategias para repensar ciertos sectores y apuestas por la nueva economía para impulsar el crecimiento de la ciudad.
- Uso de la metodología de trabajo PRINCE2® (PProjects IN Controlled Environment), un método estructurado de gestión de proyectos. Es una aproximación a las “buenas prácticas” para la gestión de todo tipo de proyectos que se ha convertido en el modelo estándar para la organización, gestión y control de proyectos. El método divide los proyectos en fases manejables permitiendo el control eficiente de los recursos y el control periódico de su evolución. PRINCE2 está “basado en los productos”, es decir, los planes del proyecto se centran en obtener resultados concretos y no sólo en la planificación de las actividades que se llevan a cabo. PRINCE2 proporciona un lenguaje común en los proyectos.





## 12. Crea y desarrolla una nueva cultura para la innovación a través de la formación, el *benchlearning* y la creación de laboratorios del conocimiento.

La formación y los nuevos protocolos se implantan a través de plataformas online (Moodle o Drive) a la que todos los empleados públicos tienen acceso.

Formación en innovación

Se ha desarrollado una medida específica sobre formación que reúne la información externa y la interna generando un proceso de formación continua en el personal de la entidad.

Organización de jornadas como espacio de debate sobre temas de actualidad.

Talleres prácticos y plataforma online de cursos en todas las áreas.

Programación mensual de webinars semanales de corta duración para explicar el funcionamiento de herramientas tecnológicas de uso común para los empleados.

Planes formativos, presenciales y online para la ciudadanía, el tejido empresarial y los emprendedores.

Desarrollo de proyectos para fomentar la curiosidad del alumnado hacia las ciencias.

Programas en clave de género para despertar vocaciones científicas y tecnológicas en las niñas.

Pueden incluir concursos de aplicaciones para solucionar problemas sociales.

LABS abiertos a ciudadanía, empresas, centros educativos... para la formación en relación a las temáticas digitales más innovadoras y para ensayar tecnologías disruptivas que aporten soluciones a problemas surgidos en diferentes ámbitos.

Pertenencia redes específicas (p.e. sobre aprendizaje o territorios inteligentes) para la transferencia de buenas prácticas o resolución de retos.

Creación de órganos administrativos y políticos orientados a la mejora, el cambio y/o la innovación.

12

## 13. Comunica la importancia de la innovación a la organización

Instrucciones internas sobre procesos de innovación en la entidad con el objetivo de permitir las comunicaciones ágiles y efectivas con la ciudadanía y facilitar su relación con la Administración.

La coordinación de proyectos de innovación mantiene una constante comunicación con asesores del proyecto y con el tejido industrial para difundir información de interés sobre temáticas innovadoras vinculadas al proyecto.

Proyecto piloto orientado a la promoción del intraemprendimiento entre empleados públicos con un concurso de innovación.

Organización anual de eventos para la presentación de innovaciones al personal municipal.

*Newsletters (requiere especificar)*

Sesiones divulgativas presenciales preparadas por técnicos en innovación y comunicación.

Comunicación a todos los grupos políticos de las metodologías de trabajo relacionadas con la gestión del cambio y la innovación.

Difusión a través de un blog sobre Innovación y Calidad 2.0, de acceso exclusivo para personal con cuenta de correo municipal y se puede acceder desde la intranet municipal.

13

## 14. Promueve el uso de herramientas de Administración inteligente y cada vez con mejor tecnología y más automatizada

Implementación de un GIS (sistema integral de geolocalización)

Uso de APPS (p.e. Seguridad Ciudadana; Parquímetros; Quejas y sugerencias)

Gestión y control inteligente del sistema de refrigeración y calefacción de los equipamientos públicos

Sistema de gestión inteligente de la iluminación de la ciudad

Sensores de paso que permiten evaluar el uso y el tipo de tráfico para poder tomar mejores decisiones en movilidad

*Chatbot* para resolución de dudas inmediatas del ciudadano

Cita previa informatizada

Uso y consulta de datos en herramientas de *business Intelligence*, herramientas de mejora de la productividad personal y herramientas colaborativas

Fotolinera autosuficiente, que se alimenta con las placas solares.

14

## 15. Desarrolla innovaciones mediante la creatividad, la co-creación, la experimentación y el ensayo-error en entornos controlados antes de su implementación, con el objeto de reducir los costes e incertidumbre y comparte con la sociedad los desarrollos logrados.

---

Prueba piloto del análisis del consumo energético en un edificio municipal, junto a una empresa que quería testar esta nueva herramienta para implantarla posteriormente en edificios de otros municipios.

---

Prueba piloto de la ludoteca móvil en el entorno controlado de una escuela del municipio con el objetivo de testar la actividad para luego implementarla en otros espacios de la ciudad.

---

Prueba piloto con vehículos eléctricos de recogida de residuos, para reducir la contaminación acústica

---

Prueba piloto de un prototipo de camión eléctrico de recogida de residuos

---

Unirse a iniciativas experimentales a nivel nacional como el proyecto Reciclos, el primer Sistema de Devolución y Recompensa (SDR) de reciclaje en España.

---

Implantación de una plataforma *Marketplace* en los mercados municipales. para evaluar cómo una herramienta de este tipo puede ayudar a los comerciantes a incrementar sus ventas y prestar un mejor servicio a la clientela, para trasladarla al resto de comercio de la ciudad

---

Laboratorios de innovación con desarrollo de proyectos piloto y medición del impacto territorial en distintas áreas

---

Creación de un macrocentro de atención a la ciudadanía con cita previa que cumpla las medidas preventivas del COVID-19, co-creación con todos los directivos municipales y ensayo error en un entorno controlado (una Tenencia Alcaldía).

15

## 16. Desarrolla ecosistemas de innovación abierta para incluir el talento externo, en los que se trabaja con una lógica en red (redarquía) basada en la colaboración, la flexibilidad y la horizontalidad

El Plan de Atractividad orientado a la captación del talento externo, incluye un eje de acciones centradas en la creatividad y la innovación.

Programa de tecnología y emprendimiento en formato de reto, dirigido a chicas de 10 a 18 años, que deben crear una APP que resuelva un problema social.

Programa de jornadas que tienen como objetivo estimular el talento creativo y poner en valor a profesionales de la ciudad en diferentes áreas. La iniciativa surgió del Grupo Impulsor de la Ciudad, formado por personas que viven y trabajan en la ciudad, referentes en su ámbito de actividad: académico, empresarial, asociativo, etc.

La entidad se incorpora a la Red de Entidades Locales por la Transparencia y Participación Ciudadana de la FEMP, también formando parte de grupos de trabajo.

Organización de *hackathons*.

Participación en eventos internacionales de co-creación como el Desafío de Ciudades Inteligentes.

16



**1 DEFINIDO**  
 RETOS  
 OPORTUNIDADES  
 PLANES /PROGRAMAS

**2 RECURSOS**  
 PRESUPUESTOS  
 NORMAS  
 PERSONAS/RESPONSABILIDAD  
 AMBIENTE

**3 LIDERES COMPROMISO  
 EXPRESO CON EL SISTEMA**

**4 RETOS INNOV. EN  
 PLANI.F ESTRATEGICA**

**25 RINDE CUENTAS DE INNOVAC**

**24 ACTIV  
 APRENDIZAJE**

**22 ¿REVISAS S.G.C.?**

**23 REDEFINE PROCESOS**

**21 ¿INNOVAC COMPETENCIA  
 DIRECTIV?**

**20 - % DE SERVICIOS INNOVADOS**

**19 INDIC PROCESOS Y S.G.C**

**SISTEMA DE GESTIÓN DEL  
 CAMBIO (S.G.C.)**

**11 CONJUNTO MODELOS  
 DE PROCESO**

**10 LO IMPLANTA**

**18 SISTEMA OBSERVACIÓN**

**17 INDICADORES INTER Y DEMANDA EXTER**

**5 REALIZA ESTUDIOS PROSPECTIVA Y  
 ESCUCHA ACTIVA**

**6 FOMENTA DEBATES INNOV Y MODERNIZACIÓN**

**7 ANALIZA CASOS DE ÉXITO Y B. PRACTICAS**

**9 DOTADO CODIGOS Y VALORES**

**8 Y 16 ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN**  
 SERVIDORES PUBLICOS, ACADEMIA, CIUDADANIA, SECTOR PRIVADO,  
 ORGANIZACIONES SOCIALES

**12 FORMACIÓN, LABORATORIO**

**13 COMUNICACIÓN**

**14 HERRAMIENTAS ADMON. INTELIGENTE**

**15 EXPERIMENTACIÓN, CREATIVIDAD, COCREACIÓN**

## 2. EL P.D.C.A. COMO BASE DEL ENFOQUE; primeras ideas

### CONTROLAR

- **COMPROBAR QUE SE ESTÁN HACIENDO LAS COSAS COMO ESTÁ PREVISTO.**
- **COMPROBAR EN QUE MEDIDA SE ALCANZAN LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.**
- **NO ESTABLECER CONTROLES O MEDIDAS PARA:**
  - **JUSTIFICAR LO (“MUCHO”) QUE SE HA HECHO**
  - **“CONTROLAR A PERSONAS” ó “BUSCAR CULPABLES”.**
- **NO TRATAR DE MEDIRLO TODO.**
- **MEDIR LO QUE INTERESA MEDIR, AUNQUE LO TENGAMOS QUE HACER DE MANERA IMPRECISA; (no medir lo que sea fácil de medir).**

4.

**Control,  
seguimiento,  
medición**

## SISTEMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO (S.G.C.)

### 18 SISTEMA OBSERVACIÓN

- ✓ Instrucción técnica/proceso
- ✓ Pertenencia a redes y frutos generados
- ✓ Contacto con proveedores
- ✓ El ecosistema se reúne y estudia
- ✓ Gestión de las ideas y sugerencias internas y externas

### 17 INDICADORES INTERNOS Y DEMANDA EXTERNA

- ✓ Medición de la satisfacción con los servicios presenciales y on line
- ✓ Medición satisfacción y uso de servicios/productos innovados
- ✓ Comparación con entidades de referencia en satisfacción
- ✓ Estudios de N&E en distintos servicios
- ✓ Indicadores fijados en los procesos

### 19 INDIC PROCESOS Y S.G.C

- ✓ N.º de ideas propias, sugeridas, de benchmark
- ✓ N.º proyectos planteados/año
- ✓ % ejecución de los proyectos
- ✓ % de presupuesto ejecutado
- ✓ Satisfacción y grado de uso de los nuevos servicios/productos

### 20 - % DE SERVICIOS INNOVADOS

- ✓ Mejoras en servicios, productos, procesos para CLIENTES, PERSONAS, EFICIENCIA

### 21 ¿INNOVAC COMPETENCIA DIRECTIV?

- ✓ Se mide la competencia innovadora en los procesos de la evaluación de competencias directivas.
- ✓ Ha sido/es requisito en selección de directivos el conocimiento/experiencia innovadora: formación, resultados, publicaciones científicas

# Datos de la Administración General del Estado AGE

Gráfico 48 Evolución porcentual de los motivos de Queja 2013-2018

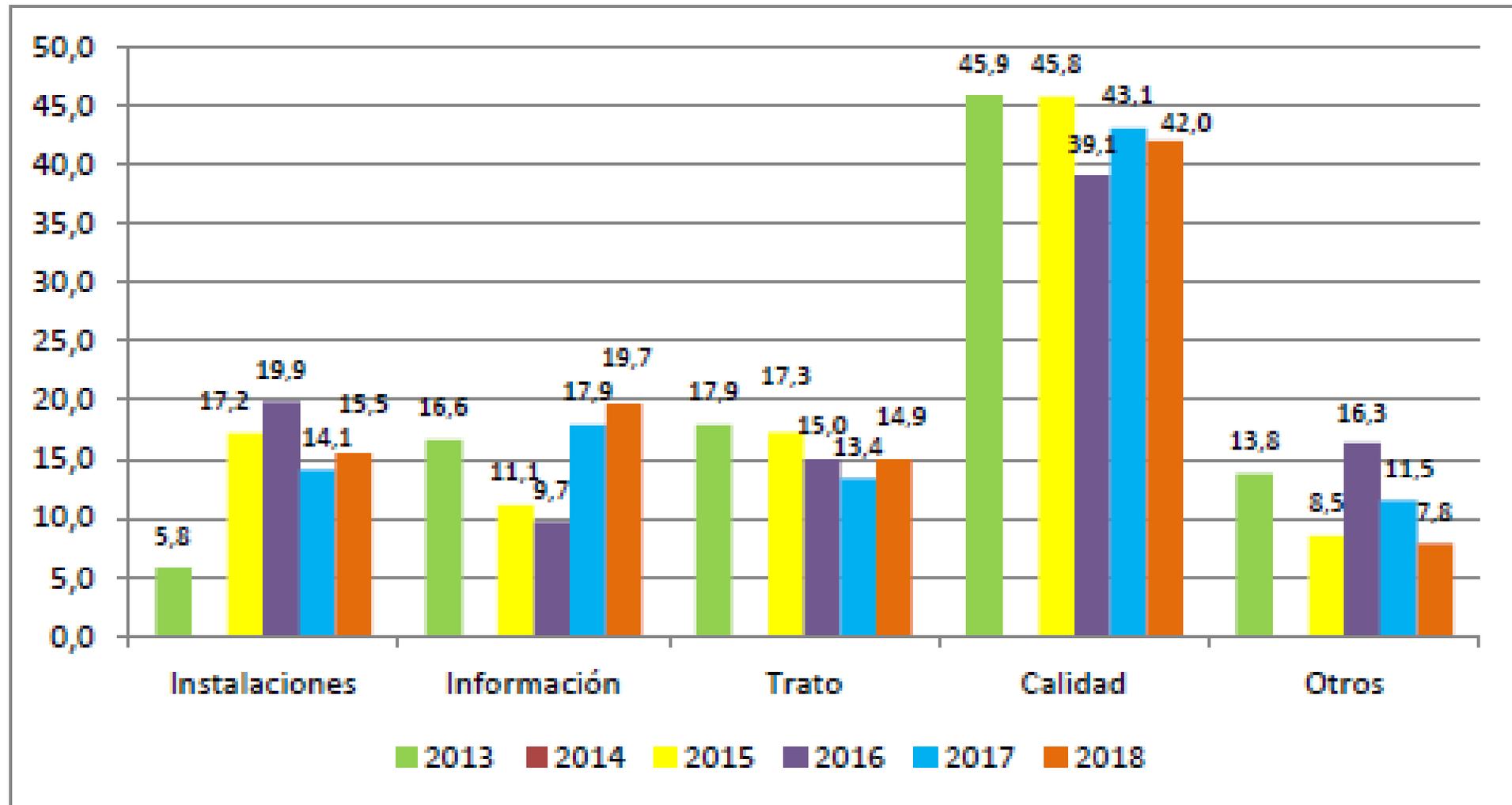
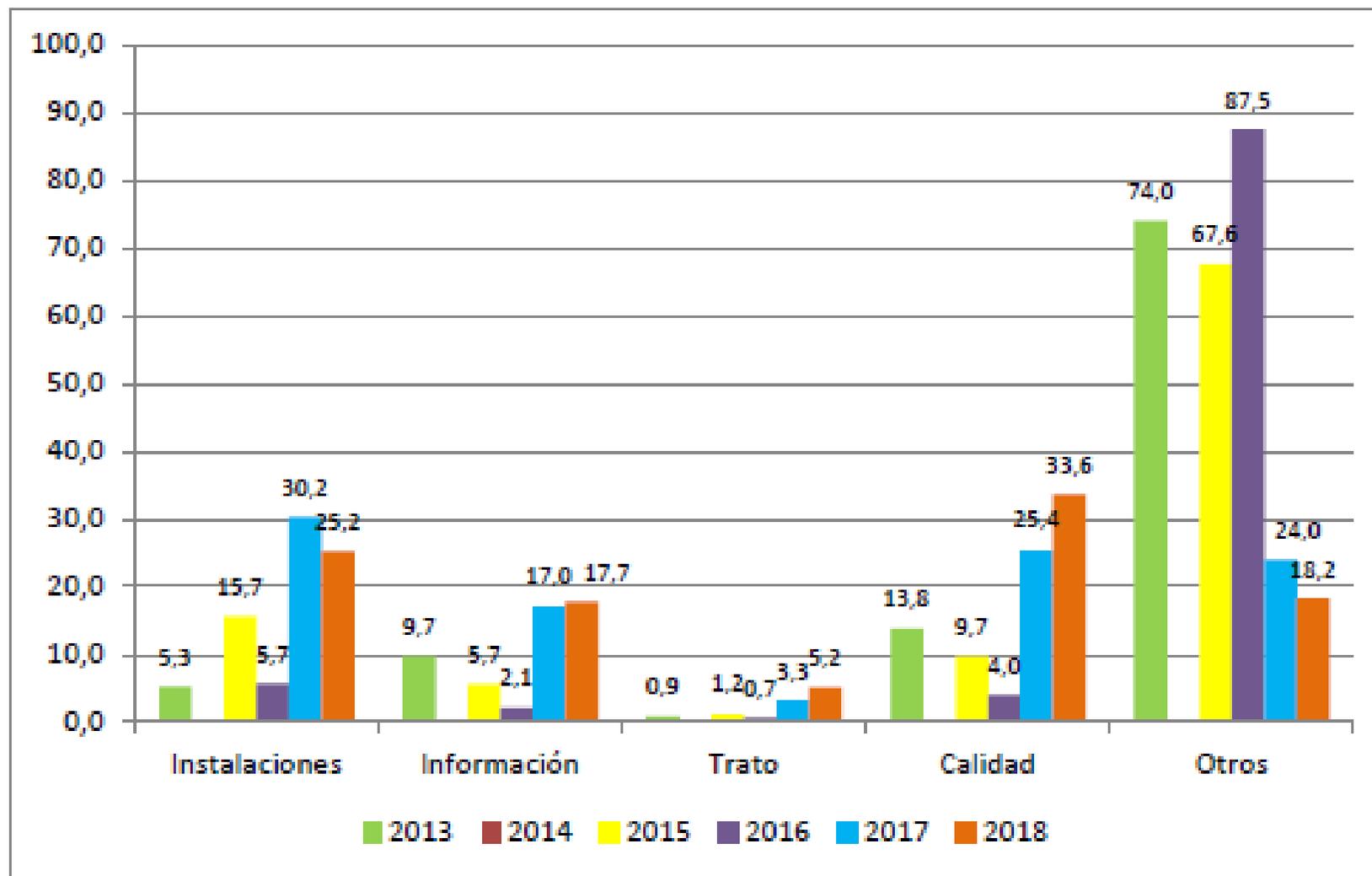


Gráfico 49 Evolución porcentual de los motivos de Sugerencias 2013-2018



## 17. Monitoriza de una manera sistemática los indicadores internos para el cambio y de la demanda externa en innovación y cambio.



Existencia de distintos indicadores que se recogen tanto en el Cuadro de mando del <u>proyecto</u> (con información en tiempo real de las empresas asesoradas, del número de usuarios que acuden a formación, de las soluciones innovadoras aceleradas) así como indicadores internos (de calidad, económicos, de contratación, de satisfacción, quejas y sugerencias...), que aseguren la calidad y éxito del <u>proyecto</u> .
Monitorización de indicadores recogida en los planes de seguimiento y control de distintos <u>Planes</u> (Estratégicos, Sectoriales), que recoge además indicadores municipales relacionados con los ODS.
Uso de herramientas como Qlikview, Tableau y MS Power BI.
Se monitorean semanalmente los avances de las acciones planeadas mediante metodologías ágiles (p.e. SCRUM), permitiendo así visualizar de manera rápida el cuadro de mandos.
La plataforma principal del área facilita indicadores que se plasman en las memorias y sirven para hacer análisis. En cada <u>Plan</u> se fijan nuevos indicadores que se analizan en la memoria de gestión. El número de indicadores va aumentando de manera que cada vez se van analizando más aspectos.

17

## 18. Dispone de sistemas de observación de la innovación y de vigilancia y previsión tecnológica, técnicas de creatividad y el análisis interno y externo

Pertenencia a redes de innovación, que fomenta

- la observación sistemática
- la observación entre iguales
- la difusión de novedades
- la difusión de buenas prácticas

Participación en redes de colaboración y co-creación como GitHub

- Comparten recursos
- Comparten avances de cada nódulo

Suscripción y/o seguimiento a publicaciones/*newsletters*...

- Seguimiento de últimas tendencias, de aportes científicos...

18

## 19. Los métodos de seguimiento y evaluación de los que dispone, permiten evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la innovación.

Las diferentes herramientas de monitorización del proyecto permiten evaluar tanto el desempeño propio del personal del proyecto como de las acciones implantadas.

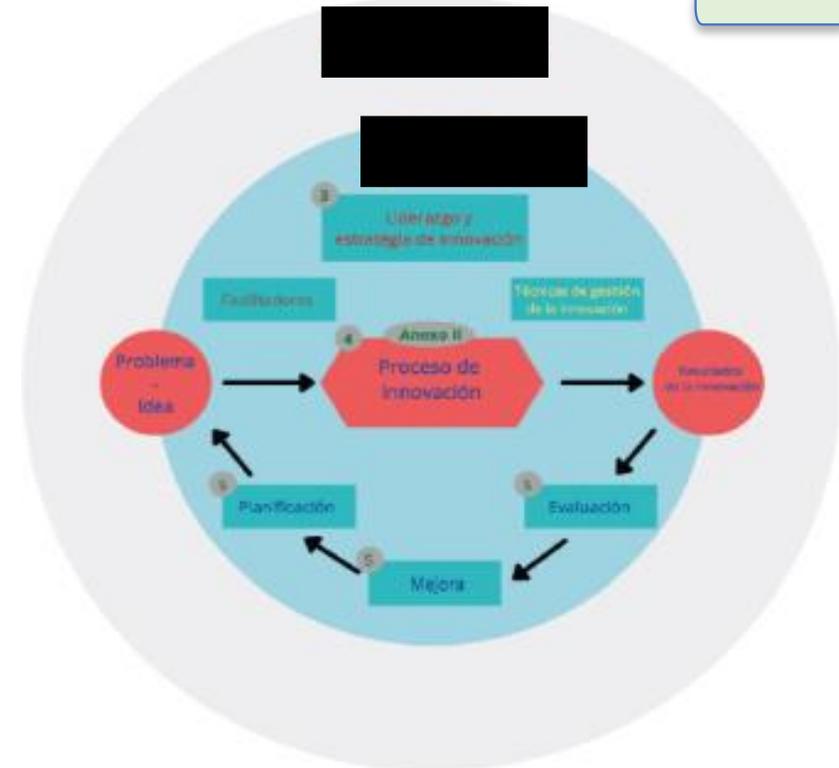
Sistemáticamente una vez al año el mismo mes, la Junta de Gobierno Local evalúa los resultados de los objetivos, de carácter general, vinculados a los compromisos de servicios con la ciudadanía.

- La evaluación continuada se realiza a través de una aplicación interna que sigue el esquema REDER, la metodología de mejora continua utilizada en el modelo de excelencia EFQM.

La evaluación del sistema de Gestión de la Innovación se realiza de forma ordinaria el último mes del año que reúne a cargos técnicos y cualquier persona que considere oportuna la Dirección.

- En el caso de que se detectase alguna necesidad urgente de mejora del Sistema el Director podrá realizar una convocatoria extraordinaria para la revisión del Sistema de Innovación siempre que las circunstancias lo requieran.

# 19



## 20. Mide el porcentaje de servicios que han sido innovados en los últimos años y la colaboración transversal entre departamentos.

Valoración de aspectos como el avance en sistemas de medición externos, por ejemplo el Índice de Madurez Digital del Consorci AOC (Administració Oberta de Catalunya).

En cualquier caso, esto solo serviría para unos aspectos muy concretos y a nivel orientativo en relación a lo que pretende medir este indicador.

Atendiendo al diagnóstico inicial se trazaron metas y objetivos en los que medir el proceso de avance teniendo en cuenta la situación de partida. En la fase de implantación cada una de las medidas con sus respectivos objetivos tiene un proceso de validación del cumplimiento de los mismos.

Falta mayor concreción respecto a si se refiere a innovación, y en caso afirmativo, el valor cuantitativo del avance.

20

## 21. En los procesos de la evaluación de competencias directivas se incluye la de la competencia innovadora.

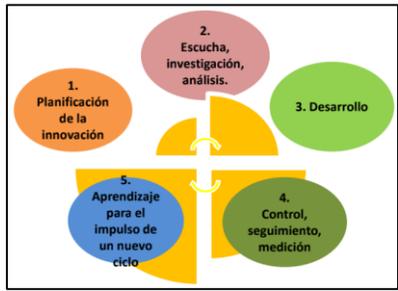
En la descripción de los puestos de trabajo directivos vinculados al impulso de la estrategia de innovación del Ayuntamiento aparecen competencias directamente relacionadas con la innovación. En la tarjeta de objetivos individuales de los cargos directivos, uno de los indicadores es el hecho de haber realizado “alguna aportación o sugerencia de mejora que haya sido aceptada”.

El órgano de dirección tiene experiencia en proyectos similares de corte tecnológico que han sido evaluados previamente en la oferta técnica de la empresa que ejecuta el proyecto

Ejemplos para evidenciar, al menos en parte:

- en un puesto de Libre Designación se han pedido conocimientos y experiencia en competencias de innovación, y puede aportar evidencias de proyectos realizados y resultados obtenidos.
- en cuanto a formación, especificar la formación o las competencias adquiridas por la misma, o el porcentaje que suponen en una formación directiva tipo INAP

21



**1 DEFINIDO**  
 RETOS  
 OPORTUNIDADES  
 PLANES /PROGRAMAS

**2 RECURSOS**  
 PRESUPUESTOS  
 NORMAS  
 PERSONAS/RESPONSABILIDAD  
 AMBIENTE

**3 LIDERES COMPROMISO  
 EXPRESO CON EL SISTEMA**

**4 RETOS INNOV. EN  
 PLANI.F ESTRATEGICA**

**5 REALIZA ESTUDIOS PROSPECTIVA Y  
 ESCUCHA ACTIVA**

**6 FOMENTA DEBATES INNOV Y MODERNIZACIÓN**

**7 ANALIZA CASOS DE ÉXITO Y B. PRACTICAS**

**9 DOTADO CODIGOS Y VALORES**

**8 Y 16 ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN**  
 SERVIDORES PUBLICOS, ACADEMIA, CIUDADANIA, SECTOR PRIVADO,  
 ORGANIZACIONES SOCIALES

**12 FORMACIÓN, LABORATORIO**

**13 COMUNICACIÓN**

**14 HERRAMIENTAS ADMON. INTELIGENTE**

**15 EXPERIMENTACIÓN, CREATIVIDAD, COCREACIÓN**

**SISTEMA DE GESTIÓN DEL  
 CAMBIO (S.G.C.)**

**11 CONJUNTO MODELOS  
 DE PROCESO**

**10 LO IMPLANTA**

**18 SISTEMA OBSERVACIÓN**

**17 INDICADORES INTER Y DEMANDA EXTER**

**25 RINDE CUENTAS DE INNOVAC**

**24 ACTIV  
 APRENDIZAJE**

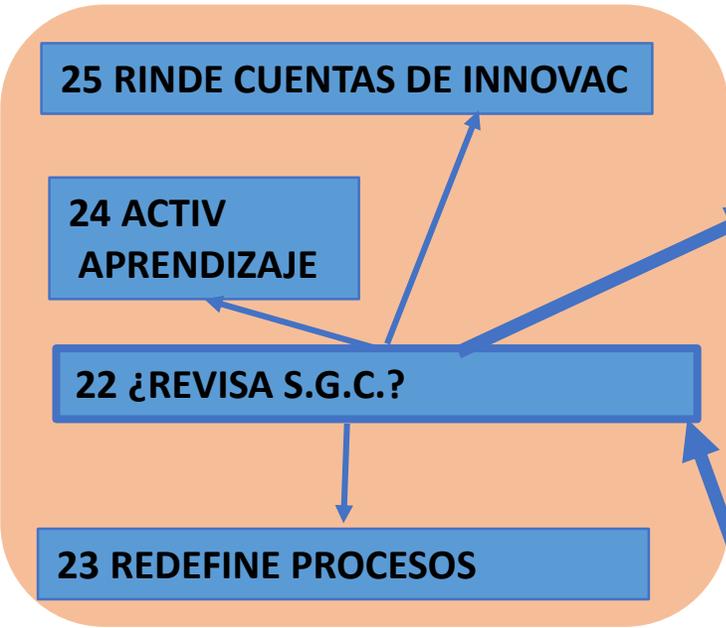
**22 ¿REVISAS S.G.C.?**

**23 REDEFINE PROCESOS**

**21 ¿INNOVAC COMPETENCIA  
 DIRECTIV?**

**20 - % DE SERVICIOS INNOVADOS**

**19 INDIC PROCESOS Y S.G.C**



## 2. EL P.D.C.A. COMO BASE DEL ENFOQUE; primeras ideas

### **AJUSTAR**

- SEAN LOS RESULTADOS “BUENOS” O “MALOS” PENSAR POR QUÉ HA OCURRIDO.
- EVITAR SOLUCIONES PRECIPITADAS; ANTES DE HACER NADA ANALIZAR LAS CAUSAS.
- ACTUAR SOBRE LAS “CAUSAS” NO SOBRE LOS “EFECTOS”.
- NO PENSAR SOLO EN ACTUAR SOBRE EL “HACER”; REPLANTEARSE TAMBIÉN LA “PLANIFICACIÓN” Y EL “CONTROL”.
- TENER EN CUENTA QUE CUALQUIER CAMBIO NO ES NECESARIAMENTE UNA MEJORA.

5.

**Aprendizaje para el impulso de un nuevo ciclo**

### 25 RINDE CUENTAS DEL SISTEMA DE INNOVACIÓN

- ✓ Publicando planes, retos y sus resultados (en lo relativo a innovaciones) en el portal de transparencia
- ✓ Sometiendo a procesos de participación la definición de planes con los retos a incluir
- ✓ Publicando resultados de estudios de demanda, de sugerencias recibidas y acciones tomadas sobre ellas
- ✓ Publicando resultados de satisfacción con servicios, especialmente con los innovados

## SISTEMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO (S.G.C.)

### 18 SISTEMA OBSERVACIÓN

### 22 ¿REVISA S.G.C.?

- ✓ De los procesos e instrucciones técnicas: de planificación, innovación
- ✓ De los estudios de N&E
- ✓ Del sistema de sugerencias
- ✓ De los sistemas de medición de satisfacción
- ✓ Del seguimiento de retos, planes y resultados

### 23 REDEFINE FASES PROCESOS

- ✓ En función de la nueva planificación y retos
- ✓ En función de la metodología para generar las ideas.
- ✓ En función de la metodología para definir cocrear prototipos
- ✓ En función de los destinatarios de las pruebas iniciales  
.....se dejan documentados, si proceden cambios o se mantiene el proceso, previa revisión

### 24 ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

- ✓ Desde las ideas con los benchmark
- ✓ Con los socios de redes
- ✓ Con las pruebas de los prototipos
- ✓ Con experiencias de usuario
- ✓ Con estudios de análisis de demanda de usuarios
- ✓ Con focus group de expertos

## 22. Revisa el funcionamiento del sistema de innovación.

A nivel interno se aplica la mejora continua en la revisión de procedimientos para **incorporar** la innovación en la gestión electrónica. A nivel externo se aplica el "Sistema de innovación local H4 S3: Procesos de innovación abierta y descubrimiento emprendedor basado en estrategias de especialización inteligente". También se están diseñando, desde la investigación y la evaluación, unas métricas del impacto social desde estas actuaciones surgidas de la cuádruple hélice como una de las claves para la distribución de responsabilidades con y para la sociedad.

La evaluación del sistema de Gestión de la Innovación se realizará de forma ordinaria el último mes del año. En el caso de que se detectase alguna necesidad urgente de mejora del Sistema de Gestión de la Innovación el Director podrá realizar una convocatoria extraordinaria para la revisión del Sistema de Innovación siempre que las circunstancias lo requieran.

- La incorporación de nuevas aplicaciones informáticas para el desarrollo de cualquiera de los puntos del flujograma no requerirán convocatoria extraordinaria para la modificación del sistema de innovación y podrá incorporarse su uso, siempre que la Dirección lo considere adecuado, de oficio o a petición de cualquier miembro del equipo de Estudio e Innovación.
- Cualquier propuesta de modificación del flujograma entendida como la modificación, adición o eliminación de alguna caja de texto numerada, requerirá la convocatoria de una reunión de revisión

22

## 23. Redefine las fases del proceso de innovación que llevarán a los resultados deseados, desde el diseño básico hasta la evaluación de los resultados.

La gestión sistemática de los procesos nos ha llevado a 4 revisiones del mapa de procesos desde 1998.

La Revisión del Mapa de Procesos ha sido calificada como práctica significativa en un Banco de Buenas Prácticas externo.

### Descripción de un proyecto (no ejecutado en su totalidad), no de un proceso de innovación

La fase de RESCATE [Corto plazo, de 0 a 9 meses] incorpora medidas de emergencia para atender de la manera más rápida posible las necesidades y demandas de la población y del sector empresarial. Así mismo, se incorporan acciones para mejorar la eficacia y eficiencia de la administración, como la modernización y tecnificación del Ayuntamiento.

En la fase de RECUPERACIÓN [Medio plazo, de 9 a 18 meses] se encuentran las medidas para retornar a la realidad que requiere la reanimación paulatina de todas las actividades económicas: aumentar el empleo, la producción, la inversión, las ventas, etc.

Y por último, la fase de REIMAGINACIÓN [Largo plazo, 18 meses en adelante] incluyen las nuevas estrategias para repensar ciertos sectores y apuestas por la nueva economía para volver a impulsar el crecimiento de la ciudad.

23

## 24. Realiza actividades de aprendizaje (incluyendo el aprendizaje desde los errores), que servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica nuevas transformaciones.

### Ejemplos de actividades de aprendizaje

- Cuatro revisiones del mapa de procesos
- La evolución metodológica de los Planes de Actuación Municipal.
  - En el de 2003-2007, su estructura nos daba una visión de los grupos de interés respecto a las propias líneas del PAM.
  - Es en el PAM 2011-2015 donde se aproxima a una gestión operativa con el mapa de procesos integrados en los 5 ejes del PAM.
  - En la última revisión metodológica del PAM 2019-2023 se adopta un nuevo enfoque, vinculando las líneas con los ODS y el Plan de Reconstrucción (como se explica en el punto).
- Autoevaluaciones sobre memorias de modelos de excelencia como EFQM (European Foundation for Quality Management) o FUNDIBQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad).

De forma inherente a la metodología aplicada remontamos está en constante revisión e innovación atendiendo a la finalización de cada *sprint* en el que se plantean los retos conseguidos y la posibilidad de plantear nuevos objetivos derivados.

*Se refiere a un Plan y a una fase concreta del Plan, no a la globalidad del sistema*

24

## 25. Rinde cuentas sobre la política de innovación.

### Referencia a proyectos, no a políticas

- Todas las acciones desarrolladas en el marco del proyecto se recogen en herramientas de monitorización y en informes y actas del servicio para recoger, con evidencias y datos, las diferentes acciones desarrolladas y los indicadores para rendir cuentas a los distintos comités y al equipo de gobierno. Con estos datos además, el equipo de gobierno puede realizar acciones acorde a sus políticas tractoras y objetivos innovadores.
- Desde la oficina del proyecto semanalmente se facilita resumen de actuaciones a la Concejalía de Desarrollo Económico, y mensualmente se facilita reporte y exposición pública al equipo de gobierno.
- Ante el Pleno de la Corporación trimestral y anualmente se da cuenta de toda la gestión en la materia. Mensualmente, en el seno de la Comisión de la Contratación. Y ante la ciudadanía puesto que existe un Portal específico, el Portal del Licitador donde se da cuenta de absolutamente TODO lo que se hace.

### Referencias genéricas, no concretas a innovación

- La rendición de cuentas de cualquier tema está presente en cada momento y espacio. Se destacan:
  - Web oficial y en las diferentes webs municipales
  - Portal de Gobierno Abierto
  - Página web de Gobierno de transparencia
  - APP de quejas y sugerencias
  - Redes sociales corporativas como Twitter, Facebook, Instagram, Youtube.
  - Canal de WhatsApp.
- A nivel formal, también se rinden cuentas en los consejos sectoriales que se celebran periódicamente.
- De forma proactiva y periódica, a través de mociones y preguntas plenarias, Sesión del Estado del Municipio, Portal de Transparencia, Medios de Comunicación, Monográficos, Web municipal etc..

25

¿Crees que tu Administración podría presentarse a los Premios InnovaGloc?

1. Entra en [www.menti.com](http://www.menti.com)
  - Utiliza el código 27404522
2. O vota a través de este enlace: <https://www.menti.com/t38qfydrreg>
3. O entra con este código QR



¿Has descubierto vías de acceso para escalar la montaña?



*Gracias*

Máximo Fraile  
Rafael Camacho