



■ **EL CONSULTOR**  
DE LOS AYUNTAMIENTOS

# Buenas prácticas en la innovación pública

50+1 Experiencias  
para la Transformación

**Coordinadores**

*Miguel Ángel  
de Bas Sotelo*

*María García-  
Monteavaro Martín*



# Buenas prácticas en la innovación pública

50+1 Experiencias  
para la Transformación

## Coordinadores

*Miguel Ángel de Bas Sotelo*  
*María García-Monteavaro Martín*

© De los autores, 2021  
© Wolters Kluwer España, S.A.

**Wolters Kluwer**

C/ Collado Mediano, 9  
28231 Las Rozas (Madrid)

**Tel:** 91 602 01 82

**e-mail:** [clienteslaley@wolterskluwer.es](mailto:clienteslaley@wolterskluwer.es)

<http://www.wolterskluwer.es>

**Primera edición:** Febrero 2021

**Depósito Legal:** M-2862-2021

**ISBN versión impresa:** 978-84-7052-844-6

**ISBN versión electrónica:** 978-84-7052-845-3

Diseño, Preimpresión e Impresión: Wolters Kluwer España, S.A.

*Printed in Spain*

© **Wolters Kluwer España, S.A.** Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, Wolters Kluwer España, S.A., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

WOLTERS KLUWER no será responsable de las opiniones vertidas por los autores de los contenidos, así como en foros, chats, u cualesquiera otras herramientas de participación. Igualmente, WOLTERS KLUWER se exime de las posibles vulneraciones de derechos de propiedad intelectual y que sean imputables a dichos autores.

WOLTERS KLUWER queda eximida de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que puedan deberse a la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos transmitidos, difundidos, almacenados, puestos a disposición o recibidos, obtenidos o a los que se haya accedido a través de sus PRODUCTOS. Ni tampoco por los Contenidos prestados u ofertados por terceras personas o entidades.

WOLTERS KLUWER se reserva el derecho de eliminación de aquellos contenidos que resulten inveraces, inexactos y contrarios a la ley, la moral, el orden público y las buenas costumbres.

**Nota de la Editorial:** El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de **Wolters Kluwer España, S.A.**, es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

## MAPA de EMPATÍA con los Equipos Impulsores

### ¿Qué piensa y siente?

1. ¿Qué se piensa sobre el Programa Crisol?
2. ¿Qué piensan los equipos sobre el Programa Crisol?

### ¿Qué oye?

1. ¿Qué oyen sobre el Programa Crisol?
2. ¿Qué oyen los equipos sobre el Programa Crisol?



### ¿Qué ve?

1. ¿Qué se ve sobre el Programa Crisol?
2. ¿Qué ven los equipos sobre el Programa Crisol?

### ¿Qué dice y hace?

1. ¿Qué se dice y hace sobre el Programa Crisol?
2. ¿Qué dicen y hacen los equipos sobre el Programa Crisol?

### Miedos

1. ¿Qué resistencias existen para poner en marcha el Programa Crisol?
2. ¿Cuáles son las frustraciones de los equipos para ejecutar el Programa Crisol?

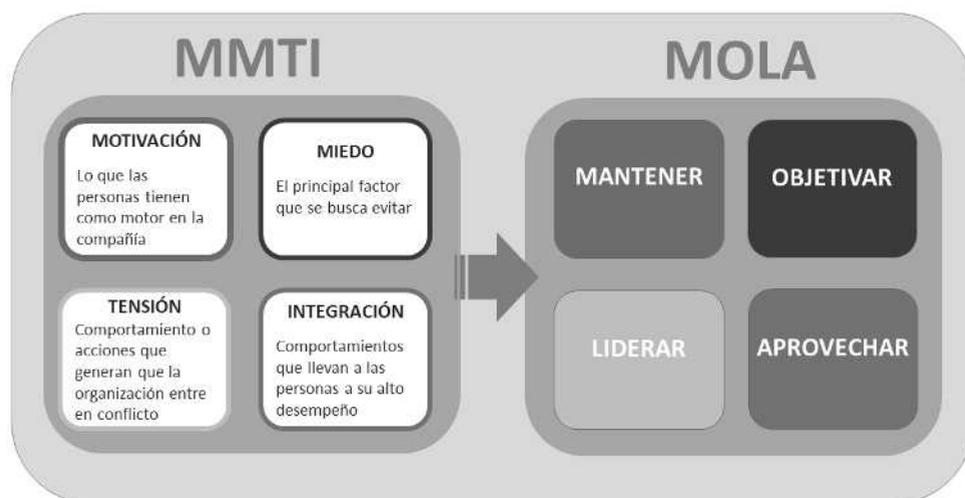
### Motivaciones

1. ¿Qué beneficios aporta el Programa Crisol a Madrid Digital?
2. ¿Qué motiva a los equipos del Programa Crisol?

## RESULTADOS SESIÓN OKR's – COMITÉ DE DIRECCIÓN



Miembros del grupo	Objetivos	Resultados Esperados	Plan de Acción
Rafael Beriochoa Blas Labrador y Julia Molina	<b>Materializar 6 casos de uso de CX</b>	Laboratorio en funcionamiento capacitado y motivado	Seleccionar personas de laboratorio Selección de 6 casos de uso con el cliente Capacitación destrezas digitales
		6 casos implementados	Elección de tecnologías adecuadas Desarrollo e implantación Medida del impacto
Mercedes Cuesta Zaida Sampedro Juan Ramón Palomino	<b>Conseguir un x% conjunto de productos sean gestionados con el nuevo modelo</b>	Tener priorizado por consejería 10 productos	Priorizar los productos y despriorizar Plan para captar nuevos profesionales
		1 caso de éxito	Identificar a las personas que formarán los equipos multidisciplinares Crear los equipos multidisciplinares mediante la asignación de las personas en función de sus conocimientos e intereses. Capacitar a los equipos
		Que existan 10 equipos que	



### Lanzar un plan de adopción temprana de la Gestión del Cambio

El enfoque en las técnicas de gestión del cambio tradicionales es tratar de persuadir a las personas de por qué deberían cambiar, y el problema radica en que la mayoría de las razones se centran en las ganancias y mejoras para la organización.

La razón por la cual las personas no cambian es por lo que deben renunciar y se resisten a ello si no se les proporcionan razones que les permitan entender la naturaleza fundamental de la necesidad del cambio.

Por este motivo se creó la marca **#soycrisol** desde la que hemos buscado desde el inicio proporcionar una razón que permita a los empleados de Madrid Digital vivir el cambio en positivo.

La Gestión del Cambio en Madrid Digital, ha sido un elemento crítico en el resultado de la ejecución del Programa Crisol, puesto que ha fomentado que las personas se involucren en el proceso, asumiendo la concienciación que supone el cambio cultural. El cambio ha exigido una implantación desde los niveles tácticos y operativos de Madrid Digital, mediante comunicación, conocimiento, modificación de hábitos, desarrollo de nuevas habilidades y actitudes, para cambiar el comportamiento individual y de equipo.

Desde la etapa más temprana del Programa Crisol, Crisol Impulsa, **#soycrisol** ha acompañado la gestión del cambio, mediante la difusión de campañas temáticas sobre las tecnologías más disruptivas del *Roadmap* de Madrid Digital.

Se diseñó una estrategia sólida de Gestión del Cambio para acompañar la ejecución del Programa Crisol y su adecuación a una nueva cultura digital de los empleados de MD, que ha permitido:

- Impulsar la motivación que requiere la transformación digital, para que cada empleado de Madrid Digital entienda ¿Qué hay para mí? en este proceso de cambio
- Facilitar la transición en el presente, mediante la convivencia con modelos actuales pero a la vez ayudar a consolidar los hitos futuros, que se vayan alcanzando en la construcción del nuevo paradigma de transformación digital
- Ayudar a gestionar la aceptación del cambio para conseguir el compromiso de todos los implicados
- Apoyarse en las herramientas, metodologías e infraestructuras que agilizan la implementación de las ventajas competitivas digitales
- Garantizar el despliegue y la adopción de los valores y principios de la transformación digital mediante un enfoque holístico, más allá de la tecnología

Para conseguirlo en la Fase de Crisol Impulsa se realizó la difusión de campañas temáticas sobre las tecnologías más disruptivas del *Roadmap* de Madrid Digital.

En estas campañas se proponen acciones orientadas a trabajar los cinco aspectos fundamentales para garantizar el cambio y la adopción del Programa Crisol, **Liderazgo, Capacitación, Comunicación, Motivación y Medición**. Se planifican campañas temáticas bimensuales en los *drivers* más destacados del Programa Crisol.

La estrategia de Gestión del Cambio para estas campañas temáticas se ha estructurado en 8 semanas, bajo metodología *Agile*, simulando un *sprint*.







**E**s tu espíritu innovador el que te ha llevado hasta aquí. Tu inquietud te guía para que trates de averiguar lo que hacen otros innovadores como tú, lo que están aplicando en sus respectivas administraciones y cómo lo están haciendo... Tu visión crítica y constructiva te impulsa a hacer comparaciones que te permiten identificar las necesidades del cambio.

Por todo ello, te recomendamos este libro de *Buenas Prácticas en la Innovación Pública*, «50+1 Experiencias para la Transformación». En sus páginas, estamos convencidos de que podrás encontrar, al menos, un proyecto que te inspire o motive para aplicar ideas y soluciones que te resultarán de gran utilidad con vistas a la transformación digital de la institución en la que desarrollas tus funciones.

Expertos procedentes de todos los niveles de la administración que operan en diferentes áreas de responsabilidad de distintas ciudades y municipios, comparten su análisis y su visión en torno a los principales retos que hoy en día plantea la prestación de servicios a ciudadanos y empresas.

