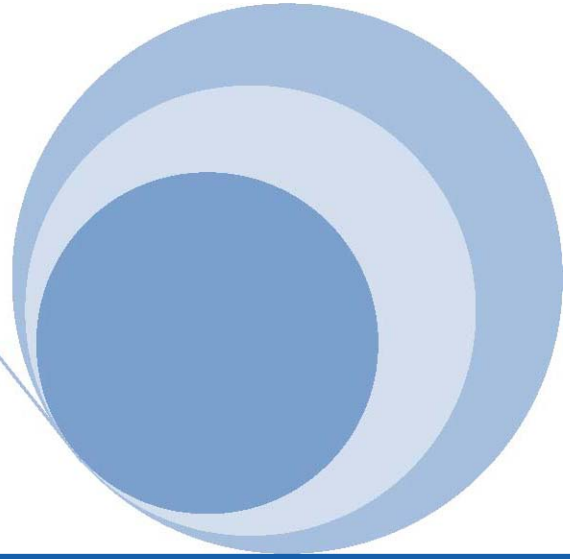




**iMADRID!**

ÁREA DE GOBIERNO  
DE ECONOMÍA, HACIENDA  
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

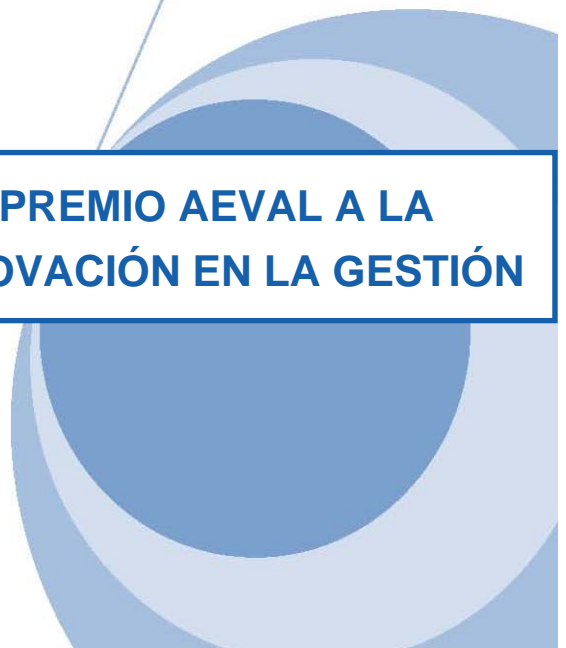


**PROYECTO  
INNOVANDO JUNTOS 2014  
AYUNTAMIENTO DE MADRID**

**PREMIO AEVAL A LA  
INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN**



DIRECCION GENERAL  
DE CALIDAD Y  
ATENCIÓN AL  
CIUDADANO  
AYUNTAMIENTO DE  
MADRID



## RECIBO DE REGISTRO ELECTRÓNICO

### DATOS DEL REGISTRO

Número de Registro: 000006864\_1401786980

Tipo de Asunto:	Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna
Tipo de Asiento:	Entrada
Oficina Registro:	REGISTRO ELECTRÓNICO AUXILIAR DE LA SEAP (000006864)
Número Registro Oficina:	65275
Fecha Presentado:	31/10/2014 09:08:13
Fecha Registrado:	31/10/2014 09:08:13
Organismo de Destino:	AGENCIA ESTATAL DE EVALUACION DE POLITICAS PUB. Y LA CALIDAD DE SERVICIOS (E04741401)
DNI/NIF:	05387764Z
Nombre Interesado:	JAVIER MOSCOSO DEL PRADO HERRERA
Tipo de Transporte:	Internet
Extracto:	Sede electrónica de la SEAP del MINHAP
Número de anexos:	1

### DATOS DE LA SOLICITUD

#### Premio a la Innovación en la Gestión

Ámbito:	Global (0)
Denominación oficial de la organización solicitante:	Ayuntamiento de Madrid. Oficina de Innovación Social
Dirección de Notificación:	Notificación telemática
Responsable de la organización (Nombre y Apellidos) :	José Nuño Riesgo
Cargo del responsable de la organización (Denominación oficial) :	Director General de Calidad y Atención al Ciudadano
Correo electrónico del responsable de la organización :	dgcalidadyatencionc@madrid.es
Número de empleados:	26.822
Funciones y actividades:	Competencias municipales en materia de desarrollo económico, urbanismo e infraestructuras, vías y espacios públicos, medio ambiente, cultura, turismo, emergencias y seguridad, movilidad y transportes, servicios sociales, etc.
Principales servicios prestados:	Servicios a la ciudadanía (servicios sociales, deportes, empleo, ...) y a la ciudad (seguridad, limpieza, zonas verdes, mantenimiento de espacios públicos, etc...)
Organización o unidad superior de la que depende, en su caso:	
Ámbito administrativo :	Administración Local
Título de la 'práctica' que se presenta :	Innovando Juntos
Persona de contacto :	Amaya Gil Martínez
Cargo en la organización :	Subdirectora General Oficina de Innovación Social
Teléfono(s) :	914801283
Fax :	
Correo(s) electrónico(s) de contacto :	gilma@madrid.es

## ÍNDICE

A. RESUMEN EJECUTIVO	2
B. PRESENTACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE <i>¡ MADRID !</i>	3
C. MEMORIA	5
1. CREATIVIDAD Y CONOCIMIENTO	5
1.1 ¿EN QUÉ CONSISTE LA INNOVACIÓN?	5
1.2 ¿SOBRE QUÉ EVIDENCIAS SE APOYA LA OPORTUNIDAD DE INNOVACIÓN?	7
1.3 INICIATIVAS DE PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS PARA LA DEFINICIÓN DE LA PRÁCTICA	8
1.4 AGENTES INVOLUCRADOS: INTERNOS O EXTERNOS	9
1.5 ¿QUIÉNES HAN INTERVENIDO EN LA DEFINICIÓN Y DESARROLLO?	10
1.6 PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA PRÁCTICA	12
1.7 HERRAMIENTAS FACILITADORAS	13
2. IMPACTO EN LA ADMINISTRACIÓN	17
3. TRANSFERIBILIDAD Y DIFUSIÓN	21
4. EFICACIA	22
5. EFICIENCIA	24
6. COMPLEJIDAD	25
7. SOSTENIBILIDAD	27

## A. RESUMEN EJECUTIVO

**Innovando Juntos** es un proyecto participativo que busca innovar en la forma de hacer las cosas, a partir de la introducción de una serie de elementos novedosos orientados a promover un cambio en la cultura organizacional del Ayuntamiento de Madrid: potenciación del talento interno; apertura del proyecto a todos los empleados municipales, independientemente de su escala profesional o situación laboral; creación de un espacio de confianza en el que todos los trabajadores pudieran compartir libremente sus propuestas; apuesta por la transparencia en el proceso de votación; aprovechamiento de las posibilidades de la comunicación interna para involucrar al mayor número de personas; búsqueda de formatos alternativos de formación, alejados de las sesiones que habitualmente se realizan en el ámbito municipal, y establecimiento de unos criterios de evaluación que incentivan la creatividad y la originalidad.

**Innovando Juntos** ha logrado integrar todos estos elementos mediante un concurso de ideas, que ha permitido conjugar dos objetivos prioritarios de la organización: buscar nuevas formas de mejorar los servicios municipales y canalizar el conocimiento, la creatividad y el compromiso de los empleados municipales. De esta forma, se ha tratado de resolver algunas carencias existentes, como el escaso aprovechamiento del talento colectivo y de las posibilidades que la comunicación interna puede aportar en este sentido, así como una falta de modelos para animar la participación activa de los empleados y detectar a los intraemprendedores internos.

El proyecto se prolongó por espacio de seis meses (junio a diciembre de 2014) y se estructuró en 3 fases: ideación (presentación de ideas, selección de finalistas, votación de las 5 mejores); desarrollo de proyectos y evaluación. Hubo además una fase previa de diseño del proyecto, que comenzó en marzo y en la que quedó constituido el Equipo Coordinador, encargado de desarrollar y hacer el seguimiento de las distintas actuaciones que conforman el proyecto.

Todo el proceso se ha beneficiado de una serie de herramientas facilitadoras, como el listado de correo de toda la plantilla municipal, que ha sido crucial para poder abrir el proceso a todos los empleados; dos herramientas tecnológicas, una de participación y otra de votación, desarrolladas por el Organismo Autónomo Informática del Ayuntamiento de Madrid; un plan de comunicación y una aplicación informática que recogía toda la información sobre cada una de las ideas y sus autores. El hecho de utilizar recursos propios ha sido decisivo a la hora de limitar los gastos, un aspecto importante puesto que **Innovando Juntos** se planificó y desarrolló sin dotación presupuestaria. Los gastos originados han sido de personal (93,1% del total), formación (3,4%) y difusión (3,5%), por un total estimado en 195.221,83 euros.

Inevitablemente, en un proyecto de estas características surgen obstáculos. En el caso de **Innovando Juntos** los más relevantes han sido cierta resistencia por parte de algunas jefaturas para facilitar a los trabajadores su ausencia del puesto de trabajo en determinados momentos del proceso; la escasa colaboración por parte de algunos servicios técnicos a la hora de elaborar los informes de viabilidad de las ideas, que eran importantes para facilitar a los miembros del Jurado la valoración de las mismas y su decisión final; así como las dudas relacionadas con la conveniencia o no de hacer un proceso totalmente transparente y de dotar el concurso con premios a los ganadores que pudieran suponer un coste adicional. Finalmente, las resistencias se vencieron y las dudas se resolvieron gracias a que el proyecto ha contado en todo momento con un apoyo firme por parte de los máximos responsables de la organización, que ha sido decisivo para lograr el compromiso de que no solo el proyecto ganador, sino también los cuatro finalistas, se conviertan en servicios reales a los ciudadanos.

Éste, la incorporación de nuevos servicios para los madrileños, es el primer logro de **Innovando Juntos**. Pero no el único. La evaluación realizada al término del proyecto nos ha permitido constatar un elevado grado de satisfacción por parte de los participantes, y dar por cumplidos los principales objetivos. Al éxito del proyecto han contribuido sin duda cuatro elementos que deberían estar presentes en cualquier iniciativa que buscara replicar esta práctica: el liderazgo político; una buena política de comunicación en la que el empleado público se convierte en el protagonista de la innovación en la organización; la creación de un equipo de coordinación de carácter transversal con un profundo conocimiento del funcionamiento de diversos ámbitos de la organización y una herramienta de participación accesible para todos.

## B. PRESENTACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE ; MADRID !

El Ayuntamiento de Madrid es la institución que se encarga de gobernar la ciudad y el municipio de Madrid<sup>1</sup>.

Con categoría histórica de villa y desde 1561 capital de España, **Madrid** es, hoy en día, una ciudad abierta, competitiva y sostenible, con más de 3 millones de habitantes (3.166.130 el 01/01/2014) y 604.3 km<sup>2</sup>, distribuidos en 21 Distritos y 128 Barrios. La capitalidad, con los efectos políticos, administrativos, económicos, sociales y culturales que ello comporta, constituye el factor de diferenciación de Madrid con respecto al resto de ciudades españolas.

Recientemente han cumplido 35 años los primeros **Ayuntamientos** democráticos, sustentados en la Constitución Española de 1978, que establece respecto a los municipios que “su gobierno y administración corresponde a sus respectivos Ayuntamientos, integrados por los Alcaldes y los Concejales. Estos serán elegidos por los vecinos del municipio mediante sufragio universal, igual, libre, directo y secreto, en la forma establecida por la ley. Los Alcaldes serán elegidos por los Concejales.”

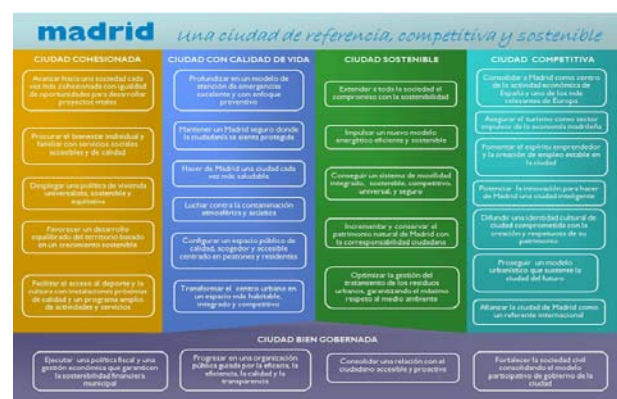
La Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local, establece un nuevo régimen de organización para los municipios de gran población; entre ellas aparece como rasgo más destacado la separación de funciones entre el Pleno y el ejecutivo municipal, integrado por el Alcalde y la Junta de Gobierno Local. Esta configuración está perfectamente incardinada en el **modelo europeo de gobierno local** acuñado por la Carta Europea de la Autonomía Local.

- La Alcaldesa constituye el principal órgano de dirección de la política, el gobierno y la administración municipal.
- El Pleno, formado por la Alcaldesa y los Concejales, es el órgano de máxima representación política de los ciudadanos en el gobierno municipal. Dispone de Comisiones, formadas por miembros de los grupos políticos en proporción al número de concejales del Pleno.
- La Junta de Gobierno es el órgano ejecutivo de dirección política y administrativa donde se concentran la mayoría y las más importantes competencias ejecutivas del Ayto; se define como un órgano esencial de colaboración en la dirección política y de control y fiscalización de los órganos de gobierno.

El Gobierno Municipal decide sobre **la estrategia y políticas municipales** lo que es el fundamento y soporte del desarrollo técnico posterior, sin el cual no podría darse éste, desarrollando canales de comunicación y retroalimentación con las estructuras técnicas y operativas que permiten la ejecución de dichas políticas. La estrategia municipal queda representada en el Mapa Estratégico de la Ciudad.

Asimismo, a través del Programa Operativo de Gobierno operativiza el programa electoral y la acción municipal, segmentándolo por áreas de acción; evaluándose periódicamente su cumplimiento.

Figura 1. Mapa Estratégico 2011-2015

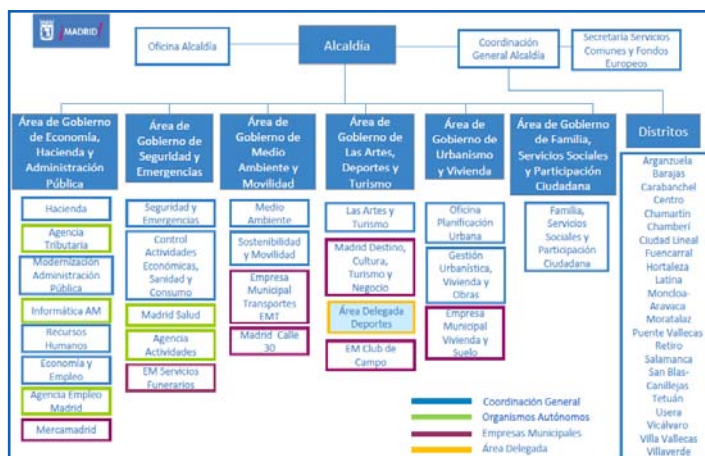


<sup>1</sup> Ciudad, término geográfico-político. Municipio, término jurídico-administrativo.

Para ello se estructura en las 6 Áreas de Gobierno, 21 Distritos, 5 organismos autónomos, 3 empresas 100% municipales y participa en 4 empresas mixtas, tal y como se reflejan en la Figura 2. La plantilla media del Ayuntamiento y sus organismos autónomos es de 28.788 trabajadores (datos de 2014). Gestiona un presupuesto de 4.388.217.120 € (consolidado Ayuntamiento y organismos autónomos) (datos de 2015). En ese contexto, el Ayuntamiento de Madrid asume las competencias y presta los servicios municipales en materia de:

- Cultura y Deporte (Actividades e Instalaciones)
- Educación y Juventud
- Comercio, Consumo y Desarrollo Económico
- Movilidad y Transporte
- Seguridad (Policía Municipal)
- Emergencias (Bomberos y Samur-Pc)
- Turismo (Promoción, Atención e Información Turística)
- Empleo (Fomento, Información y Orientación, Formación)
- Espacios Públicos (Renovación, Conservación, Mantenimiento)
- Fomento de la Proyección Internacional de la Ciudad
- Urbanismo y Vivienda (Planeamiento, Control de la Edificación)
- Salud (Seguridad Alimentaria, Salud Pública, Adicciones, Promoción de la Salud)
- Servicios Sociales (Mayores, Infancia y Familia, Cohesión Social, Voluntariado)
- Medio Ambiente (Calidad del Aire y el Agua, Contaminación, Zonas y Espacios Verdes, Eficiencia Energética, Residuos)

Figura 2. Estructura orgánica



En el ejercicio de sus competencias el Ayuntamiento de Madrid no ha sido ajeno a los procesos modernizadores de las organizaciones públicas y así, ha definido un **nuevo modelo de administración municipal** caracterizado por: 1.- El ajuste de su oferta de servicios a las necesidades reales y demandas manifiestas de la ciudadanía, con el horizonte de mejorar su calidad de vida. 2.- La capacidad de comunicación efectiva con el ciudadano basada en la accesibilidad y la transparencia, tanto para ofrecerle sus servicios como para mantenerle informado de su actividad. Y 3.- La prestación de servicios eficaces, eficientes y de calidad, asumiendo las responsabilidades de su competencia a través de una buena administración de sus recursos.

**La modernización en el Ayuntamiento de Madrid** posibilita el acercamiento necesario de la Organización municipal a la ciudadanía, el avance hacia la excelencia en la prestación de los servicios públicos, el aprovechamiento de las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y las comunicaciones, y por tanto, la implantación de una **Cultura de Gestión transparente, abierta, eficaz y eficiente**.

El desarrollo de este ambicioso proyecto en el Ayuntamiento de Madrid se ha articulado a través de la **Coordinación General de Modernización y Administración Pública** del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública, encargada de llevar a cabo las actuaciones necesarias para posicionar a la organización municipal a la vanguardia de las Administraciones Públicas que impulsan la modernización, la calidad y la innovación en su gestión y servicios.

Con el fin de conseguir su despliegue en toda la organización municipal, es la Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano la encargada de impulsar y promover los **proyectos institucionales de calidad e innovación**, entre ellos el **Proyecto Innovando Juntos**.

## C. MEMORIA

### 1. CREATIVIDAD Y CONOCIMIENTO

#### 1.1 ¿EN QUÉ CONSISTE LA INNOVACIÓN?

Innovando Juntos es un proyecto participativo que ofrece a todos los empleados municipales, tanto del Ayuntamiento de Madrid como de sus organismos autónomos, un espacio abierto en el que compartir sus ideas para mejorar los servicios que prestan a la ciudadanía y, apoyar, a través de una votación, a las que consideraran más interesantes.

Partiendo de la convicción de que innovar es buscar nuevas formas de hacer las cosas, Innovando Juntos ha supuesto una innovación porque ha introducido una serie de elementos rupturistas orientados a promover un cambio en una cultura organizacional que, a pesar de los importantes avances introducidos en los últimos años en el marco de un profundo proceso de modernización, sigue estando altamente jerarquizada y funciona con procedimientos muy tradicionales.

En este contexto, Innovando Juntos ha logrado ofrecer a los ciudadanos una mejora en la eficiencia de servicios, a partir de un procedimiento distinto al habitual, que ha permitido además aflorar el talento interno y hacer un reconocimiento explícito al valor de los empleados públicos, que son la mayor riqueza de la organización.

#### ELEMENTOS CLAVE DE LA INNOVACIÓN

Este procedimiento incluye varios elementos novedosos:

1. Se tomó la decisión de no recurrir a una consultora externa para hacer el análisis de los servicios y plantear propuestas para su mejora. En su lugar, se apostó por promover la participación interna de los empleados públicos, aprovechando el conocimiento directo que estos tienen del funcionamiento de los servicios y de las necesidades y expectativas de los usuarios.
2. Se optó por involucrar en el proyecto a todo el personal municipal. Se ha convocado a participar a los 28.788 trabajadores municipales, a través de la presentación de ideas y de la votación de las ideas finalistas.
3. La diversidad ofrece perspectivas que invitan a ver la realidad desde otros ángulos y, por eso, el proceso de búsqueda de ideas no se limitó a los directivos, sino que se abrió a todos los empleados municipales, independientemente de su escala profesional o situación laboral (funcionario, personal laboral, interino, eventual).
4. Se creó un espacio de confianza en el que todos los empleados pudieran exponer sus ideas libremente y se optó por un sistema que favoreciera la transparencia: un espacio en la intranet en el que se iba informado puntualmente de todos los pasos del proceso, una lista de correo general con las direcciones de toda la plantilla para comunicar al mismo tiempo a todos los empleados y un proceso de votación abierto y transparente para garantizar que la selección de las mejores ideas fuera decisión de los propios trabajadores.
5. Se elaboró un plan de comunicación encaminado a despertar la curiosidad sobre el proyecto, con mensajes que animaban a la participación y enlaces a videos y cuestionarios relacionados con la innovación, con el fin de promover un escenario receptivo al cambio.
6. Se desarrolló todo el proceso participativo de forma electrónica a través de la intranet y la extranet municipal, la presentación de ideas por los empleados y la votación de las mejores ideas.
7. Se estableció un sistema de evaluación de las ideas que favoreciera los planteamientos arriesgados: la creatividad y la originalidad se consideraron como uno de los criterios prioritarios de valoración. De esta forma, además, se ha conseguido identificar a los intraemprendedores de la organización.
8. Se organizaron acciones con formatos alejados de la práctica habitual: una jornada de directivos con un dinamizador, Emilio Duró, experto en motivación y conocido por sus métodos poco convencionales; una sesión formativa para técnicos con una experta en innovación en el mundo de la cultura, que mostró cómo en la administración pueden plantearse formas distintas de actuación; una formación para los equipos finalistas en la que se tuvo muy en cuenta la diversión y la creatividad, porque creemos que hacer las cosas de modo diferente es un ejercicio atractivo y entretenido.

9. La acción formativa que recibieron los finalistas para el desarrollo de los proyectos se llevó a cabo con la metodología innovadora: *Pensamiento de diseño* y el enfoque de *Diseño centrado en las personas*.
10. Se ha impulsado internamente una cultura más transversal, puesto que Innovando Juntos ha permitido unir en equipos multidisciplinares a personas con perfiles y responsabilidades muy diversas.
11. Se garantizó que el Ayuntamiento desarrollaría el proyecto ganador, aportando los medios necesarios para que la idea se convirtiera en un servicio real.

## DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Todos estos elementos se han ido concretando en un proceso estructurado en 4 fases:

1. Diseño del proyecto
2. Proceso de ideación:
  - Presentación de ideas.
  - Selección de las 20 ideas más interesantes por un jurado.
  - Votación por parte de los empleados públicos para seleccionar las 5 ideas finalistas.
3. Desarrollo de los proyectos: Elaboración de proyectos sobre las ideas finalistas y elección por parte del jurado de la mejor idea.
4. Evaluación.

El título del proyecto, Innovando Juntos, refleja la convicción de que, a partir de la inteligencia colectiva, el Ayuntamiento puede desarrollar propuestas alternativas que den respuesta a las nuevas demandas los ciudadanos y generen valor para el usuario, cumpliendo así la misión de las instituciones públicas: mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

De esta forma, Innovando Juntos, ha logrado conjugar dos grandes aspiraciones en el Ayuntamiento: buscar nuevas fórmulas para mejorar los servicios y, al mismo tiempo, canalizar el conocimiento, la creatividad y el compromiso de los empleados municipales.

Los **objetivos** que se han perseguido con este proyecto son:

- **Promover** la participación de todo el personal del Ayuntamiento de Madrid proponiendo ideas innovadoras para prestar servicios con mayor calidad y mejor optimización de los recursos.
- **Incorporar** el conocimiento colectivo y la experiencia del personal municipal, para la mejora de las prestaciones a los ciudadanos.
- **Avanzar** hacia una administración innovadora para responder de forma adecuada a las exigencias y problemas de los ciudadanos.
- **Crear** un espacio de encuentro para todo el personal del Ayuntamiento, fomentando un sentimiento de pertenencia a la organización.

Las **carencias** que se han tratado de resolver han sido:

- Falta de modelos de participación activa de los empleados y de detección de los intraemprendedores internos.
- Falta de reconocimiento al talento colectivo de la organización.
- Bajo aprovechamiento de la experiencia, como ciudadanos y trabajadores, de todos los empleados del Ayuntamiento en beneficio de los ciudadanos.
- Problemas para fomentar la comunicación interna y promover el protagonismo de las ideas de los empleados.
- Búsqueda de nuevas fórmulas para responder, de la forma más eficaz y eficiente, a las demandas de los ciudadanos en la administración del siglo XXI.

## PRESUPUESTO

Este proyecto se planificó y desarrolló sin dotación presupuestaria específica. Los gastos originados en su desarrollo han sido de personal y de formación. Únicamente en la etapa final se contrató un servicio técnico para coordinar el sistema de sonido en el Acto de presentación de los proyectos al Jurado, por 1.500€ (IVA incluido) y un servicio para la realización de un video de difusión del proyecto de video por 5.420,80€ (IVA incluido).

El proyecto ha contado durante toda su ejecución con un Equipo de Coordinación integrado por personal municipal. Los gastos derivados de la dedicación de estos empleados municipales repercutidos en capítulo 1 se calcula en unos 181.801,03€. En la siguiente tabla se desglosa por cada componente del grupo.

CARGO	COSTE ANUAL	COSTE MENSUAL	PORCENTAJE DEDICACIÓN	MESES DEDICADOS	COSTE PROYECTO
SUBDIRECTOR GENERAL	66.500	5.541,67	80	8	35.466,67
JEFE DE SERVICIO	66.500	5.541,67	80	8	35.466,67
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	29.260	2.438,33	80	8	15.605,33
JEFE DE SERVICIO	66.500	5.541,67	35	7	13.577,08
SUBDIRECTOR	66.500	5.541,67	35	7	13.577,08
VOCAL ASESOR	66.500	5.541,67	35	7	13.577,08
ASESOR TECNICO	66.500	5.541,67	35	7	13.577,08
ASESOR	70.512	5.876,00	35	7	14.396,20
JEFE DE SERVICIO	70.512	5.876,00	20	7	14.396,20
DIRECTOR GENERAL	85.670	7.139,17	20	3	7.496,13
ADMINISTRATIVO	39.990	3.332,50	30	4	4.665,50
<b>TOTAL</b>					<b>181.801,03 €</b>

Los autores de las 5 ideas finalistas y los miembros de sus equipos recibieron formación para el desarrollo de los proyectos durante tres semanas. Los gastos de esta acción formativa fueron asumidos por el Instituto Municipal de Formación y ascendieron a 6.500€ (IVA incluido).

El presupuesto total puede estimarse en 195.221,83€. El 93,1% corresponde a Capítulo 1, Gastos de Personal; el 3,4% a la formación y el 3,5% a Gastos en Difusión.

### 1.2 ¿SOBRE QUÉ EVIDENCIAS SE APOYA LA OPORTUNIDAD DE INNOVACIÓN?

El Ayuntamiento de Madrid está inmerso desde hace diez años en un proceso de modernización imprescindible para adaptarse a un contexto en el que las expectativas de los ciudadanos respecto a las Administraciones Públicas han cambiando radicalmente.

Hasta el momento, los esfuerzos del Ayuntamiento en este ámbito se estaban concentrando en mejorar la calidad y eficiencia de los servicios existentes, quedando para una segunda fase del proceso la búsqueda de nuevos modelos o metodologías de trabajo.

En este sentido, el proyecto Innovando Juntos se planteó como un primer paso en esta segunda etapa del proceso de modernización del Ayuntamiento, cuyo fin es replantear también el “cómo” se hacen las cosas, para poder seguir ofreciendo a los ciudadanos servicios públicos modernos y eficaces en un escenario de reducción de recursos.

Por otro lado, el proyecto se ha desarrollado en un momento especialmente complicado, puesto que, debido a las medidas de ajuste que ha sido necesario adoptar en el Ayuntamiento en los últimos años, el clima laboral entre los funcionarios no parecía a priori el idóneo para plantear iniciativas de participación.

## ¿CÓMO NACIÓ INNOVANDO JUNTOS?

En este escenario, en marzo de 2014, la Delegada del Área de Gobierno de Hacienda, Economía y Administración Pública del Ayuntamiento de Madrid (en adelante, la Delegada), responsable, entre otras competencias, de la modernización de la administración y la política de recursos humanos, encargó a la Oficina de Innovación Social (en adelante, la Oficina) la elaboración de una propuesta para desarrollar un proyecto de innovación interna.

El primer paso de la Oficina fue investigar qué experiencias previas se habían desarrollado en el Ayuntamiento de Madrid y qué tipo de proyectos se estaban realizando en las administraciones públicas y en las empresas. Para ello, se consultaron cerca de 100 portales y cientos de documentos en internet (webs de comunidades autónomas, ayuntamientos, INAP, Club Innovación, Novagob, Grupo INprendedores públicos, Funkzionatas, etc.), se realizó una escucha activa en las redes sociales, con especial atención a las redes de innovación de profesionales de las administraciones públicas y se realizaron visitas a tres empresas que estaban desarrollando procesos de innovación interna: BBVA, Mutua Madrileña y Ferrovial.

Las responsables de la Oficina asistieron a unas jornadas sobre las mejores prácticas en innovación interna que organiza periódicamente la consultora Alcor, especializada en comunicación interna, clima laboral y motivación de profesionales. Este contacto permitió conocer también las experiencias del Banco de Santander, Telefónica, Repsol y Mahou, entre otras.

Tras el estudio de todos estos proyectos, la Oficina elaboró una propuesta, que consistía en convocar al personal municipal a un proceso participativo en el que propusiera ideas para abordar un reto concreto (a decidir por los directivos del Área).

Se propusieron varios retos para el análisis, agrupado en los siguientes apartados: Servicios a la Ciudadanía, Gestión interna y Compromiso con la sociedad y el entorno<sup>2</sup>.

Tras analizar diversas alternativas, el equipo directivo del Área de Gobierno de Hacienda, Economía y Administración Pública determinó que el reto del proyecto fuera “¿Cómo mejorar los servicios que prestamos a los ciudadanos?”.

### 1.3 INICIATIVAS DE PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS PARA LA DEFINICIÓN DE LA PRÁCTICA

En la etapa de diseño se mantuvieron reuniones con los responsables de los dos concursos de ideas y proyectos que el Ayuntamiento de Madrid había realizado en años anteriores para conocer en profundidad las experiencias: Concurso de ideas de mejora de Línea Madrid, en el pueden participar todos los empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid adscritos a cualquiera de los canales de Atención al Ciudadano, Línea Madrid (Oficinas de Atención al Ciudadano, teléfono 010 Línea Madrid, sitio web [www.madrid.es](http://www.madrid.es), [twitter@lineamadrid](https://twitter.com/lineamadrid)), así como a sus servicios centrales. En los Premios de Calidad e Innovación del Área de Gobierno de Seguridad y Movilidad, que se convocaron en 2009 y 2011, participaron empleados municipales del Área de Gobierno de Seguridad y Movilidad con proyectos o iniciativas que se hubieran llevado a cabo en los dos años anteriores, que se estuviera realizando en ese momento o que fueran una propuesta de futuro, relacionadas con Calidad o Innovación.

Se analizaron las sugerencias que los ciudadanos habían remitido al Ayuntamiento a través de la plataforma de Quejas, Sugerencias y Reclamaciones y las peticiones dirigidas al Ayuntamiento de Madrid en la plataforma colaborativa Change.org para ver cuáles eran los problemas de la ciudad desde la perspectiva del ciudadano y poder definir mejor el reto de Innovando Juntos.

Se contactó con unidades de Innovación y calidad de otras Áreas de Gobierno del Ayuntamiento para comunicarles el proyecto y solicitar sugerencias.

<sup>2</sup> Servicios a la Ciudadanía: Simplificación administrativa; Simplificación del lenguaje administrativo; Aplicaciones móviles app para la prestación de servicios municipales; Acceso gratuito a los servicios municipales para familias sin ingresos; Como mejorar los servicios prestados a los ciudadanos.

Gestión interna: Mejoras en comunicación interna; Motivación personal; Eficiencia y reducción de gastos; Eficiencia energética; Mentoring personal nuevo ingreso; Mejorar el acceso y formación de los empleados públicos.

Compromiso con la sociedad y el entorno: Buenas prácticas ambientales; RSC corporativa; Voluntariado corporativo; Programa de envejecimiento activo para los empleados municipales; Transparencia

## **1.4 AGENTES INVOLUCRADOS: INTERNOS O EXTERNOS**

### **AGENTES EXTERNOS**

Durante todo el proceso, la Oficina ha mantenido contacto con las siguientes empresas expertas en procesos de innovación en organizaciones para conocer sus servicios y los programas de formación que ofertaban: Actitud Creativa; Ideas4all, Inteligencia Creativa, Barrabes Next, Inknowarion, Altran, Somos Más y Asociación Española para la Calidad. También ha contado con el asesoramiento de expertos en técnicas de innovación y en diseño de servicios innovadores, como Ana Maria Pachón, Nestor Guerra, Juan Prego, Luis María Ciprés y Xavier Marcet.

En el desarrollo del proyecto se organizaron dos Jornadas informativas, para las que contamos con la colaboración de dos consultores expertos en innovación, que tras conocer el proyecto decidieron colaborar en él gratuitamente: Emilio Duró, en la sesión inaugural de Innovando Juntos el 16 de junio dirigida a los directivos de todas las Áreas de Gobierno (Delegados, Coordinadores y Directores Generales) y Pilar Gonzalo, en la sesión que se realizó el 16 de julio para técnicos, con el fin de solicitarles apoyo en la difusión del proyecto en sus respectivas unidades.

### **AGENTES INTERNOS**

El Jurado ha sido esencial en el desarrollo del proyecto, así como los expertos de las diversas unidades del Ayuntamiento que emitieron informes sobre cada una de las 100 ideas seleccionadas por el Jurado.

Presidido por la Delegada, estaba formado por representantes de todas las Áreas de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid, por un representante de la AEVAL y por dos vocales designados entre los ganadores del premio de Atención al Ciudadano. La participación del Jurado puede definirse en dos fases:

#### **1ª Fase. El jurado analizó las ideas y seleccionó las 20 mejores.**

Antes de llegar al Jurado, el Equipo de Coordinación realizó un análisis previo de 287 ideas recibidas, con el fin de desestimar las ideas que versaban sobre aspectos sociolaborales, expresamente excluidas en las bases; las duplicadas y otras que no se consideraban aptas en base a los siguientes criterios: poco desarrollada; con escaso impacto en los ciudadanos; propuestas de servicios o actuaciones que ya existen o se están desarrollando; mejoras básicas en métodos de trabajo interno.

Tras esta selección previa, 100 ideas pasaron a la valoración del Jurado. Se solicitó la asesoría de técnicos municipales expertos en cada materia, para que evaluaran la viabilidad de las mismas. Cuando la idea afectaba a más de una unidad se solicitaron tantos informes como fueron necesarios para que los miembros del Jurado pudieran seleccionar las finalistas.

#### **2ª fase. El jurado valoró los proyectos realizados por los grupos y seleccionó el mejor proyecto.**

La valoración se realizó en dos etapas. En la primera, cada miembro del Jurado otorgó, en base a las memorias de los proyectos, una puntuación que se envió al Secretario. Esa puntuación supuso el 70% de la valoración final de cada proyecto. Los criterios de evaluación que se puntuaron de 0 a 10 fueron: La mejora en el servicio público, con un peso del 30%; la Viabilidad e implantación, con un peso del 20% y la eficiencia y coste económico, con un peso del 20%.

Posteriormente, los autores de las ideas y sus equipos tuvieron la oportunidad de presentar los proyectos al Jurado en un acto público. Tras la presentación, el Jurado emitió una segunda valoración, que supuso el 30% de la puntuación final. En este caso, cada miembro del jurado, individualmente, valoró la presentación de cada proyecto con una puntuación entre 0 y 10 con los siguientes criterios: Capacidad expositiva, la originalidad y conocimiento. El resultado fue por tanto la suma de ambas puntuaciones.

Para valorar las ideas y los proyectos, los miembros del jurado se reunieron en tres ocasiones entre los meses de septiembre y diciembre de 2014.

La primera tuvo lugar el 19 de septiembre en la que se explicó el proyecto Innovando Juntos y se fijó el método de trabajo. La segunda reunión fue el 1 de octubre. Previamente cada uno de los miembros del Jurado había recibido la semana anterior los 100 proyectos seleccionados para su valoración, así como la propuesta de 187 proyectos para excluir o desestimar. Cada uno de los proyectos seleccionados contaba con sus correspondientes informes de viabilidad. Con esta información en sus manos se les pidió, con el fin de facilitar el trabajo de valoración, que cada uno de los 11 miembros del Jurado enviaran un listado con sus 10 ideas favoritas. Durante la reunión se excluyeron las ideas propuestas en el listado de excluidas y se desestimaron las ideas que no se consideraban innovadoras. Se estableció un turno de debate sobre las ideas que más apoyo habían recibido por los miembros del Jurado y tras dos horas de deliberaciones se propusieron las 20 ideas finalistas.

Los criterios que utilizó el Jurado para la valoración de las ideas innovadoras fueron:

Adecuación e idoneidad al objetivo que propone	Impacto en los ciudadanos
Grado de desarrollo de la idea	Originalidad
Viabilidad de implantación	Creatividad y conocimiento

Las 20 ideas finalistas, elegidas por el jurado, fueron sometidas a votación. Los autores de las 5 ideas más votadas, junto con sus compañeros de equipo, desarrollaron una memoria de proyecto para ser presentada al Jurado en su última reunión.

La tercera y última reunión tuvo lugar en el Instituto Municipal de Formación del Ayuntamiento de Madrid, el 27 de noviembre. Consistió en un acto abierto con asistencia de público, en la que cada uno de los 5 grupos finalistas expuso su proyecto, con herramientas como vídeos o presentaciones. El modelo de presentación siguió el esquema de un “elevator pitch”: cada grupo contaba con 5 minutos para la presentación. Tras finalizar la exposición de cada proyecto los miembros del jurado dispusieron de un turno de preguntas de 10 minutos. La presentación de cada proyecto se puntuó durante la exposición.

Durante todo el proceso los miembros del Jurado se comprometieron a mantener absoluta confidencialidad de las deliberaciones, así como la confidencialidad respecto al proyecto mejor valorado hasta la fecha de entrega de los premios. Para velar por la máxima objetividad durante el proceso en ninguna documentación se proporcionó información sobre los autores de las ideas.

## 1.5 ¿QUIÉNES HAN INTERVENIDO EN LA DEFINICIÓN Y DESARROLLO?

### LIDERAZGO DEL PROYECTO

Un proyecto de las características de Innovando Juntos, cuyo éxito depende de la capacidad para interesar a un número muy elevado de personas, exige el apoyo de los máximos responsables de la organización, para explicar a los empleados el interés del proyecto y movilizar su participación.

En este sentido, buena parte del éxito que se ha logrado con este proyecto hay que buscarlo en el decidido apoyo del equipo directivo del Ayuntamiento. Empezando por la Alcaldesa de Madrid y la Delegada, que se involucró personalmente y fue una pieza clave a la hora de tomar decisiones fundamentales para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto (nombramientos, compromiso del Ayuntamiento en desarrollar no solo el proyecto ganador, sino también los cuatro finalistas, transparencia del proceso). Además, tuvo una presencia activa en las principales reuniones, asumiendo un papel motivador que resultó crucial para el desarrollo del proyecto.

### EQUIPO DE COORDINACIÓN

En el diseño del proyecto se considero esencial la constitución de un Equipo de Coordinación para su desarrollo, implementación, seguimiento y evaluación. Se estimó que en dicho Equipo debían estar representadas las unidades transversales del Ayuntamiento: Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano; Coordinación General de Recursos Humanos e Informática del Ayuntamiento de Madrid.

Además, se consideró que era necesario contar con un perfil profesional relacionado con la comunicación. La coordinación del equipo recayó en la Oficina de Innovación Social.

El Equipo de Coordinación de Innovando Juntos, que inició sus trabajos el 4 de abril de 2014, se constituyó con la misión de definir la estrategia del proyecto y velar por su correcto desarrollo y ejecución. Las tareas que se le encomendaron fueron: propuesta de los retos del proyecto, el diseño de un programa de comunicación, la elección de una herramienta idónea para la presentación de ideas y para la votación, el establecimiento de los medios personales y presupuestarios para su desarrollo, así como el seguimiento de la ejecución del proyecto.

Este Equipo de Coordinación estaba integrado por representantes de

- D.G. de Contratación y Servicios. Oficina de Innovación Social.
- Gabinete de la Delegada de Economía, Hacienda y Administración Pública.
- Representantes de la DG de Calidad y Atención al Ciudadano.
- Representantes de la Coordinación de Recursos Humanos.
- Representantes del organismo autónomo Informática del Ayuntamiento de Madrid (IAM).

Para la elección de los representantes de las unidades se buscaron personas que reunieran el siguiente perfil: personas proactivas y entusiastas, con experiencia en la gestión de proyectos transversales, interesados en la innovación en las administraciones y conocedores de la organización municipal.

La metodología seleccionada fue la creación de una comunidad de trabajo, utilizando la herramienta municipal de entorno de trabajo colaborativo Collab (Vignette Collaboration Server) accesible en la intranet corporativa. La comunidad Innovando Juntos 2014 es un ámbito restringido de trabajo, de la que forman parte todos los miembros del Equipo, que permite trabajar en grupo en un entorno electrónico compartiendo información y documentación. Esto facilita a los miembros encontrar, aportar, difundir, reutilizar la información, al tiempo que se mantiene un contacto continuo y se garantiza que todos los miembros del Equipo están permanentemente informados, ya que cualquier cambio en los documentos de la comunidad es comunicado a todos sus miembros por correo electrónico.

El liderazgo del Equipo correspondió al Director General de Contratación y Servicios y la Secretaría a la Oficina de Innovación Social.

El equipo de Coordinación se ha estado reuniendo aproximadamente cada 15 días durante el proceso de diseño, recepción de ideas, votación y desarrollo de las memorias de los proyectos. Es decir, que entre abril y diciembre, exceptuando el mes de agosto se celebraron 15 reuniones. Cada una de ellas contaba con un orden del día, remitido previamente. Una vez reunidos se presentaban todos los documentos base del proyecto, se analizaron, discutieron y aprobaron.

Las principales tareas desarrolladas por el Equipo han sido:

- Aprobar las bases del proyecto, establecer los criterios para la valoración de las ideas y los proyectos finalistas
- Diseñar el Plan de Comunicación: decidir el nombre del proyecto, el logotipo, los carteles, elaborar los mensajes para los empleados.
- Organizar las jornadas informativas para directivos y técnicos
- Elaborar una propuesta de miembros del Jurado
- Diseñar herramientas de ideación y votación: definir las funcionalidades, aprobar el diseño, establecer el sistema de seguimiento y estadísticas.
- Analizar las 287 ideas presentadas, establecimiento de los criterios para desestimar las ideas que menos cumplían el reto propuesto y selección de las 100 más innovadoras para el análisis del Jurado.
- Aprobar el plan de formación para los cinco grupos finalistas.

- Organizar los actos de presentación de las ideas ganadoras con sus autores, los grupos de desarrollo de los proyectos, la reunión final del Jurado y el acto público de cierre del proyecto.

## 1.6 PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA PRÁCTICA

### CALENDARIO

HITOS	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
<b>FASE 1 DE DISEÑO</b>									
Diseño del proyecto (4 abril - 15 junio)									
<b>FASE 2 DE IDEACIÓN</b>									
Participación aportando ideas (16 junio -15 septiembre)									
Selección de ideas por el Jurado (19 septiembre - 1 octubre)									
Votación de ideas por los empleados públicos (7-19 octubre)									
<b>FASE 3 DESARROLLO DE PROYECTOS</b>									
Constitución de los Grupos de Trabajo para elaboración de proyectos (20 - 29 octubre)									
Trabajo de los Grupos para elaboración de proyectos y curso de formación (4 - 21 noviembre)									
Presentación de los proyectos finalistas al Jurado y selección del ganador (22 – 27 noviembre)									
Acto entrega del premio y difusión (28 noviembre - 5 diciembre)									

### FASES DEL PROYECTO

- **Diseño:** Creación del equipo de coordinación, elaboración de las bases, desarrollo de una herramienta específica para la participación y creación de un plan de comunicación.
- **Proceso de ideación:** recepción ideas, análisis, selección de las 20 ideas más innovadoras y viables, votación pública de los empleados y difusión del resultado con las 5 ideas finalistas y sus autores.

TITULO	VOTOS	NOMBRE
APLICACION MOVIL BIENVENIDO A MADRID	490	ELIAS ALBERTO ATIENZAR JIMENEZ. POLICIA MUNICIPAL
ACCESO Y USO DE LOS SERVICIOS SOCIALES A TRAVES DE LAS TICS	432	JOSE IGNACIO SANTAS GARCIA TRABAJADOR SOCIAL
UNIFICACION DE LAS TARJETAS MADRILEÑAS	335	CESAR GARCIA SAEZ PROGRAMADOR INFORMATICO
BONO ARTES	294	RUBEN ZAMORA DEL VALLE TÉCNICO
GESTORIA SOCIAL MUNICIPAL	288	JOSE ANTONIO BOYERO BRAVO POSI

- **Desarrollo de las memorias de los proyectos:** constitución de los grupos de trabajo para desarrollar cada una de las cinco ideas y convertirlas en un proyecto viable en el Ayuntamiento, formación en técnicas de diseño de servicio basadas en las personas, “Desing thinking”, desarrollo de los proyectos piloto, elaboración de las Memorias, presentación pública de los proyectos con un "elevador pitch", selección del ganador.
- **Evaluación:** la evaluación fue una herramienta esencial del seguimiento para las decisiones de comunicación y se fue realizando durante todo el proyecto a través de informes regulares de los datos de audiencia (visitantes y visualizaciones), ideas enviadas y votos emitidos. También se analizó el impacto del plan de comunicación sobre las variables de análisis citadas, las consultas recibidas en cada etapa y la evaluación del plan de formación con los docentes.

Tras la designación del proyecto ganador se realizó una sesión de evaluación y análisis con los miembros del equipo de coordinación para detectar: que es lo que mejor había funcionado, que podría mejorarse, que cuestiones se han generado y están pendientes de respuesta, y que nuevas ideas de mejora se proponen para futuras ediciones. Este ejercicio de reflexión se hizo sobre las tres fases del proyecto: *Antes*, durante la etapa de diseño, *Durante*, referido al proceso de ideación y de desarrollo de proyectos, y *Después*, conclusiones de todo el proyecto.

Posteriormente se realizaron dos encuestas online con el objetivo de conocer, la opinión de las personas que han participado directamente en el proyecto: los que han aportado ideas y los finalistas del proyecto.

- La primera encuesta, dirigida a las personas que han aportado ideas, ha sido respondida por el 51.5% de los participantes.
- En la segunda encuesta, dirigida a los finalistas la tasa de respuesta ha sido del 71,4%.

## 1.7 HERRAMIENTAS FACILITADORAS

### LISTA DE CORREO DE TODOS LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

El Organismo Autónomo Informática del Ayuntamiento de Madrid (en adelante IAM) creó una lista de correo general del Ayuntamiento para poder difundir este proyecto.

### HERRAMIENTA DE PARTICIPACIÓN TECNOLÓGICAS

Para decidir la herramienta de ideación más adecuada se analizaron las diferentes plataformas de Open innovation<sup>3</sup> disponibles en el mercado y se realizó un estudio comparativo. Finalmente, se decidió desarrollar las herramientas internamente y con medios propios.

El IAM desarrolló una herramienta de entrada de ideas disponible desde la intranet municipal (Ayre) y la extranet corporativa. Al acceder a través de la Intranet, la herramienta identifica al usuario de la misma mediante el usuario y contraseña con el que haya accedido a Ayre. El sistema permitía la entrada de un máximo de tres ideas por el mismo usuario. El autor de cada idea tenía que identificar la necesidad a resolver con su propuesta y el efecto que espera conseguir con la implantación de su idea. Cada idea propuesta incluía la siguiente información.

- Datos personales, precumplimentados, con la posibilidad de modificar el correo e incluir el teléfono.

<sup>3</sup> Las Plataformas de *Open Innovation* son aplicaciones sociales que permiten a una entidad **recoger ideas y contenidos** innovadores de toda su red de influencia, tanto interna (departamentos, empleados) como externa (socios, clientes, expertos).

- Título de la idea (máximo 80 caracteres).
- Categoría de la idea (Listado de principales competencias municipales).
- Presentación de la necesidad detectada.
- Exposición de la idea (1.500 caracteres, como máximo).
- Consecuencias de la implantación de la idea en los servicios que se prestan al ciudadano.

La herramienta mostraba de forma dinámica el número de ideas propuestas por los trabajadores, y el número de días que quedaban para poder aportar ideas.

La herramienta permitía al autor, una vez finalizada el proceso de propuesta de la idea, validar la información que deseaba presentar y obtener un fichero pdf con todo el texto a modo de “resguardo” de lo presentado, en el que se incluía:

- Los datos del autor (nombre, apellidos, puesto de trabajo, correo electrónico, teléfono).
- La fecha de la presentación de la idea.
- El identificador con el que la herramienta la ha registrado.
- Toda la información que haya escrito y que forme parte de la idea.

**Innovando juntos**

¿Qué podemos hacer para mejorar los servicios que prestamos al ciudadano?

[envía tu idea](#)

55 Ideas recibidas      73 Días para enviar más ideas

**BASES PARA LA PARTICIPACIÓN** [Descargar](#)

<p><b>Objetivos</b></p> <p>Mejorar los servicios que el Ayuntamiento de Madrid presta a los ciudadanos.</p> <p>Incorporar el conocimiento colectivo y la experiencia innovadora para responder de forma adecuada a las exigencias y problemas de los ciudadanos.</p> <p>Crear un espacio de encuentro de todo el personal del Ayuntamiento.</p>	<p><b>Plazos</b></p> <p>El plazo de presentación de ideas será de tres meses comenzando el <b>16 de junio</b> y finalizando el <b>15 de septiembre de 2014</b>.</p>	<p><b>Tema</b></p> <p>Se podrán presentar ideas innovadoras para mejorar los servicios que el Ayuntamiento presta a los ciudadanos.</p>
<p><b>Participantes</b></p> <p>Podrán participar todos los empleados del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos.</p>	<p><b>Presentación</b></p> <p>Cada persona podrá presentar un máximo de <b>tres ideas</b>. La presentación se realizará utilizando el siguiente <a href="#">formulario</a>.</p>	<p><b>Votación</b></p> <p>Todos los empleados municipales podrán participar en la selección de las mejores ideas mediante un proceso de votación abierta, del <b>6 al 19 de octubre de 2014</b>.</p>

Una vez presentada la idea, ésta no podía ser modificada o suprimida. Cada vez que un promotor aportaba una idea, la herramienta remitía automáticamente un correo electrónico a la Oficina de Innovación Social con la misma, y ésta enviaba un afectuoso correo de agradecimiento al autor por su participación.

La herramienta de votación que también la desarrolló el IAM con medios propios, se ubicó en la intranet y la extranet municipal para que pudieran acceder a ella todos los empleados públicos. Permitía que cada trabajador pudiera conocer los contenidos de las 20 ideas y votar una única idea. Los datos de identificación del proponente no se proporcionaban porque se estimó que las ideas deberían ser anónimas durante el proceso de votación.

 ¡MADRID!
 ayre
 | 

Herramienta para la votación



## Conoce las ideas seleccionadas y sus votaciones

resultado votación

Gracias por participar, el plazo de votación ha finalizado

IDEAS SELECCIONADAS

<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Medio Ambiente <span style="float: right;">43</span></div>  <p style="font-size: 0.8em; color: #0056b3; font-weight: bold;">Comunidades verdes</p>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Cultura y Ocio <span style="float: right;">293</span></div>  <p style="font-size: 0.8em; color: #0056b3; font-weight: bold;">Bono Artes</p>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Salud <span style="float: right;">39</span></div>  <p style="font-size: 0.8em; color: #0056b3; font-weight: bold;">El Ayuntamiento de Madrid con sus ciudadanos</p>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Hacienda <span style="float: right;">32</span></div>  <p style="font-size: 0.8em; color: #0056b3; font-weight: bold;">Integración de las OAIC con OAC, haciendo familia, facilitando tareas</p>
<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Cultura y Ocio <span style="float: right;">86</span></div>  <p style="font-size: 0.8em; color: #0056b3; font-weight: bold;">Paseo virtual por Madrid a través de la memoria de sus barrios</p>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Salud <span style="float: right;">76</span></div>  <p style="font-size: 0.8em; color: #0056b3; font-weight: bold;">Aplicación para smartphone y tablet: SAMUR - Protección Civil</p>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Atención Ciudadano <span style="float: right;">5</span></div>  <p style="font-size: 0.8em; color: #0056b3; font-weight: bold;">Información municipal a través de códigos QR</p>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Hacienda <span style="float: right;">34</span></div>  <p style="font-size: 0.8em; color: #0056b3; font-weight: bold;">Pago de las garantías por banco</p>
<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Movilidad y Transportes <span style="float: right;">108</span></div>  <p style="font-size: 0.8em; color: #0056b3; font-weight: bold;">Creación de una red pública de aparcamientos seguros para bicicletas privadas</p>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Atención Ciudadano <span style="float: right;">334</span></div>  <p style="font-size: 0.8em; color: #0056b3; font-weight: bold;">Unificación de tarjetas madrileñas</p>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Medio Ambiente <span style="float: right;">250</span></div>  <p style="font-size: 0.8em; color: #0056b3; font-weight: bold;">Adaptación de juegos infantiles existentes en parques a niños con discapacidad</p>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Servicios Sociales <span style="float: right;">431</span></div>  <p style="font-size: 0.8em; color: #0056b3; font-weight: bold;">Acceso y uso de los servicios sociales a través de las TICs</p>
<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Urbanismo y Vivienda <span style="float: right;">57</span></div>  <p style="font-size: 0.8em; color: #0056b3; font-weight: bold;">Servicio de información de vivienda para alquiler turístico (SIVAT)</p>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Salud <span style="float: right;">99</span></div>  <p style="font-size: 0.8em; color: #0056b3; font-weight: bold;">Madrid, ciudad cardioprotectida 2.0</p>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Cultura y Ocio <span style="float: right;">62</span></div>  <p style="font-size: 0.8em; color: #0056b3; font-weight: bold;">Aplicación smartphone y web Cultura madrid.es</p>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Movilidad y Transportes <span style="float: right;">29</span></div>  <p style="font-size: 0.8em; color: #0056b3; font-weight: bold;">APP nivel ocupación zona SER Madrid</p>
<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Servicios Sociales <span style="float: right;">268</span></div>  <p style="font-size: 0.8em; color: #0056b3; font-weight: bold;">Gestoría social municipal</p>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Turismo <span style="float: right;">490</span></div>  <p style="font-size: 0.8em; color: #0056b3; font-weight: bold;">Aplicación móvil Bienvenido a Madrid</p>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Atención Ciudadano <span style="float: right;">27</span></div>  <p style="font-size: 0.8em; color: #0056b3; font-weight: bold;">Tableta digitalizadora de firma manual</p>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 2px; font-weight: bold; font-size: 0.8em;">Economía <span style="float: right;">31</span></div>  <p style="font-size: 0.8em; color: #0056b3; font-weight: bold;">Información Web de establecimientos LEPAR</p>

Las funcionalidades de la herramienta de votación fueron:

- Informar a los trabajadores municipales sobre las 20 ideas seleccionadas por el Jurado, y permitir la votación de las mismas.
- Visualización del título, junto con una imagen relacionada, de cada una de las ideas presentadas y, además se ofrecía información actualizada del número de votos recibidos.
- La visualización de los títulos de las ideas fue aleatoria para cada acceso.
- Desde cada título de idea, se podía obtener toda la información aportada por el autor de la misma.

## HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN Y SEGUIMIENTO DE INNOVANDO JUNTOS

Desarrollo de una aplicación informática (Access) por parte de la DG Calidad y Atención al Ciudadano para incorporar las ideas recibidas, los datos personales y profesionales de los autores de las mismas, y los informes técnicos de análisis de las ideas.

La aplicación recogía las características de la idea: título, exposición, necesidad, consecuencias, tipología, categoría de la idea; y la información de los autores: Área de Gobierno, unidad, cargo, agrupación profesional, nombre, correo, teléfono. Además en cada registro de idea se fue incorporando la información de la preselección (excluidas, desestimadas...), las valoraciones e informes técnicos de cada idea.

También se incorporaron los correspondientes informes para la explotación de la información almacenada en la base de datos.

## HERRAMIENTAS PARA LA DIFUSIÓN



Para el desarrollo del Plan de Comunicación, destinado a todos los empleados municipales, se utilizaron las siguientes herramientas:

- Creación de un nombre, logotipo y lemas para la difusión del proyecto
- Carteles de Innovando Juntos, que se publicaron en la intranet y se distribuyeron por los edificios municipales, especialmente en aquellos espacios en los que los empleados no disponían fácilmente de acceso a ordenadores durante su jornada laboral (unidades de la policía municipal, parques de bomberos, centrales de servicios de emergencias, viveros municipales, instalaciones deportivas y culturales, oficinas centrales de agentes de movilidad, etc.)
- Mensajes de email para todos los empleados durante todas las fases del proyecto. Esos envíos se iniciaron el 30 de mayo con una carta de la Delegada del anunciando la próxima puesta en marcha del proyecto Innovando Juntos, espacio de participación en el que todos los empleados públicos podrían aportar sus ideas. Previamente a la puesta en marcha del proceso de ideación, y desde la cuenta de correo del Equipo Coordinador de Innovando Juntos, se envió un mensaje con el asunto ¡¡INNOVANDO JUNTOS: CÓMO PARTICIPAR!! donde se explicaba brevemente el proyecto con un hipervínculo a las bases, ya publicadas en la intranet. Durante todo el proceso se enviaron un total de 12 mensajes animando a la participación a través de la lista de correo de todos los empleados municipales.
- Para dar a conocer el proyecto de una forma más atractiva y visual se decidió elaborar videos. Se han realizado videos de presentación de los 5 autores de las ideas finalistas, que se publicaron en la intranet y han tenido una gran audiencia. Se realizó un video explicativo de

desarrollo de todo el proyecto con imágenes de las diferentes etapas, de los finalistas, de los responsables municipales y del acto de clausura, en el que se comunicó el proyecto ganador.

- Para difundir este proyecto en los medio de comunicación se elaboraron cuatro notas de prensa, tanto durante su desarrollo como al finalizar, y la difusión del proyecto ganador y de los finalistas de los proyectos en televisión, prensa escrita, radios y canales de internet.

## **HERRAMIENTAS PARA LA FORMACIÓN**

Para el desarrollo de los proyectos se realizó una acción formativa con un enfoque denominado “Pensamiento de diseño” (Design thinking) y se aplicó a través de la práctica del “Diseño centrado en las personas” (Human centered design).

La aplicación del “Pensamiento de diseño”, que parte de ver los problemas como una oportunidad para el cambio, implica la utilización práctica del pensamiento crítico convergente, y del pensamiento creativo divergente. Supone la elaboración de un prototipo y un piloto (a partir de observaciones, encuestas, entrevistas), para que se detecten los errores, y con sus aprendizajes, se afina el diseño para lograr una solución lo más eficaz posible. El sistema fomenta la investigación y el ensayo rápido, y se basa en “aprender haciendo”, centrándose en el usuario final. Esta metodología innovadora supone que se diseña, no sólo para los ciudadanos, sino con los ciudadanos.

Esta actividad formativa, tan novedosa para sus participantes, y para el Ayuntamiento, ha facilitado además de la realización de unos magníficos proyectos, que los 25 finalistas aprendieran y practicaran conceptos claves para seguir desarrollando innovaciones en sus trabajos: empatía; considerar la diferencia como una oportunidad y no como una amenaza; la capacidad de gestionar la incertidumbre; enfocar, investigar y retroalimentar para solucionar los problemas; la resiliencia; la percepción del error como parte del proceso; la co-creación y el pensamiento creativo.

## **2. IMPACTO EN LA ADMINISTRACIÓN**

La elección de un sistema de comunicación abierto a toda la plantilla nos ha permitido apreciar la evolución de la percepción de los trabajadores municipales a lo largo de los meses en los que se ha desarrollado el proyecto. Si bien se podría haber optado por enviar correos electrónicos ‘no reply’ o introducir filtros para minimizar la recepción de correos críticos, la apuesta por la transparencia que ha estado presente en este proyecto animó al Equipo Coordinador a no establecer ninguna restricción en este canal de comunicación.

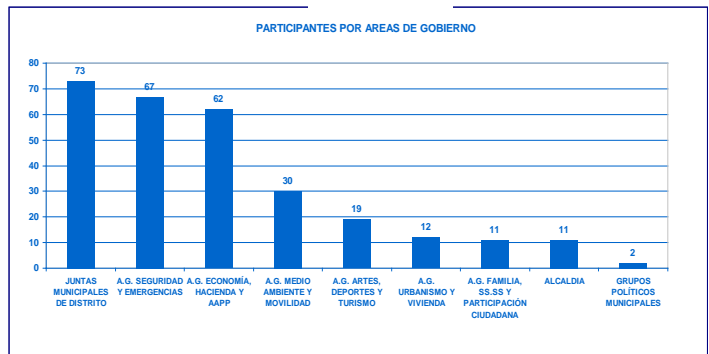
En los primeros momentos, cuando se lanzó el primer mensaje animando a participar en Innovando Juntos, se recibieron algunas críticas y respuestas negativas. Pero a medida que avanzaba el proceso, se iban recibiendo mensajes más positivos e incluso los mensajes críticos incluían a menudo un reconocimiento a las bondades de la idea. El análisis de los correos permitió concluir que el proyecto ha sido percibido como una iniciativa positiva, una percepción que ha quedado confirmada en las encuestas de satisfacción que se han realizado una vez concluido el proceso.

Los principales resultados de la innovación obtenidos han sido:

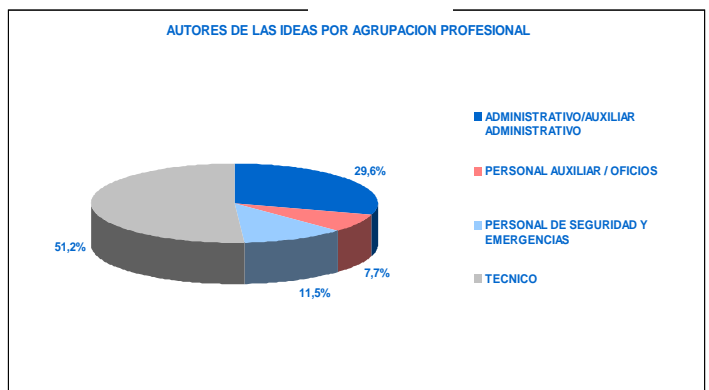
- **Creación de una lista de correo de todos los empleados** del Ayuntamiento que tienen cuenta de correo personal, que agrupa 24.312 cuentas. La utilización de esta cuenta ha permitido comunicar el proyecto en todas sus fases, a través de 12 mensajes, al 84,45% de los empleados municipales y a su vez ha servido para solicitar la colaboración en proyectos posteriores.

- **Amplia participación en el proyecto:** han enviado ideas personas de todas Áreas de Gobierno y Distritos; los autores de las ideas pertenecen a los principales grupos y cuerpos profesionales. Han participado policías, agentes de movilidad, conductores, técnicos del SAMUR, médicos, arquitectos, aparejadores, ingenieros, abogados, economistas, trabajadores sociales, bibliotecarios, jardineros, informáticos, sociólogos, psicólogos, etc.

**Gráfico 1**

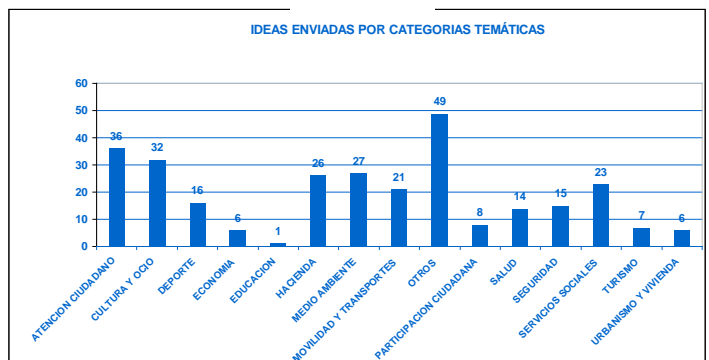


**Gráfico 2**



- **Se han recibido 287 ideas, que abarcaban todas las competencias municipales.** El 42,2% buscaban mejorar la calidad de vida y la atención a los ciudadanos e incrementar el conocimiento de los servicios municipales; el 29,3% planteaban mejoras de la organización interna y reducción la burocracia; el 24,7% proponían nuevos servicios y desarrollar servicios con aplicaciones móviles y el 3,8% presentaron ideas de gobierno abierto, con iniciativas de transparencia y participación. Tras su análisis se estimó que el 34,8% de las ideas presentadas eran ideas innovadoras.

**Gráfico 3**

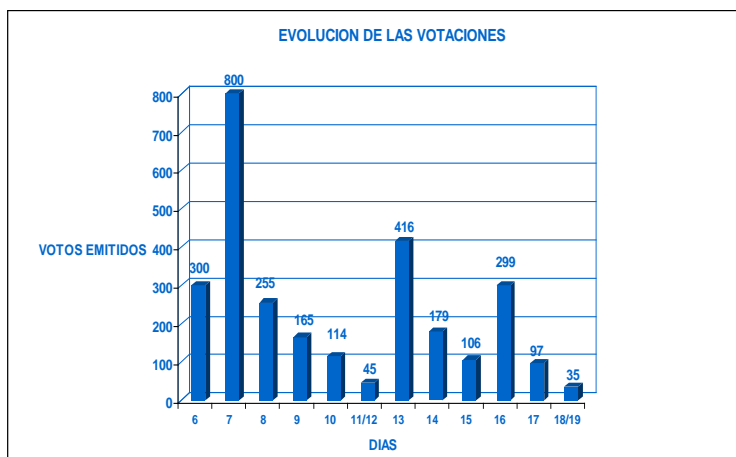


**Gráfico 4**



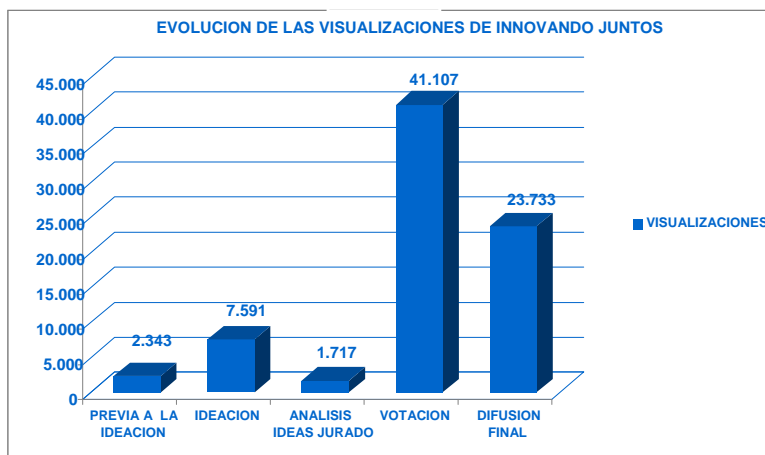
- **Significativa participación en la votación de las 20 ideas finalistas** seleccionadas por el jurado. Los 2.811 votos recibidos suponen que el 9,76% de toda la plantilla ejerció su derecho al voto. Teniendo en cuenta las visitas que la aplicación recibió en los catorce días de votación, -incluyendo sábados y domingos, dado que además de por la intranet se podía acceder a la herramienta, a través de Internet y por la extranet corporativa <https://extranet.madrid.es>, se estima que el 37,8% de los visitantes emitieron su voto.

Gráfico 5



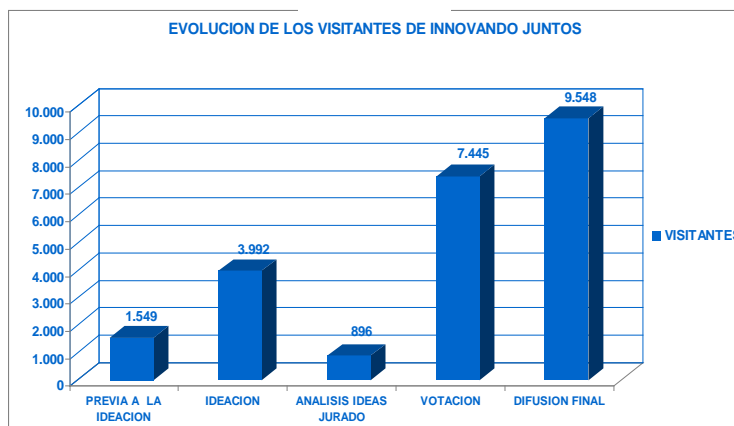
- **La importante audiencia y seguimiento** que Innovando Juntos ha tenido entre los trabajadores municipales durante todo el proceso, lo que demuestran los datos de 23.430 visitantes y 76.419 visualizaciones. El interés despertado en la fase de ideación, ha ido incrementándose en la etapa de votación, como refleja el gráfico 6 (con el 51,8% del total de las visualizaciones) debido a las numerosas lecturas que obtuvieron las 20 ideas

Gráfico 6



- Sin embargo ha sido **la fase final de desarrollo de los proyectos** la que ha recibido el máximo número de visitantes. En el mes de diciembre se recibieron el 40% del total de visitantes que lo consultaron durante siete meses. El gráfico 7 muestra, a través de la evolución de los visitantes, como el proyecto ha ido ganando credibilidad e interés entre los empleados lo que asegura una mayor participación en las próximas ediciones.

Gráfico 7



- Nueva metodología para el diseño y desarrollo de los proyectos
- Alto nivel de satisfacción constatado por las encuestas realizadas a los participantes:
  - El 95% de los finalistas y el 69,5% de los participantes creen que el proyecto ha hecho muy o bastante innovador al Ayuntamiento de Madrid.
  - El 75% de los finalistas y el 73,3% de los participantes afirman que volverían a participar en una segunda edición del proyecto Innovando Juntos.

Gráfico 8

¿Volverías a participar con tus ideas si se realizara una segunda edición?

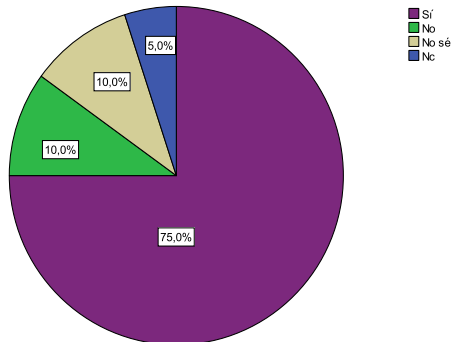
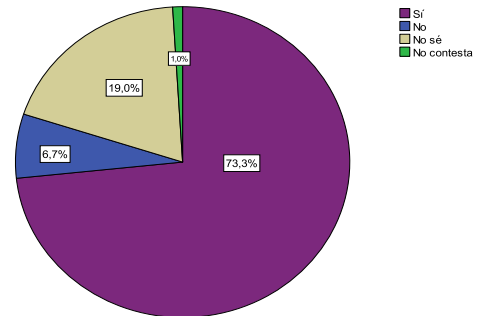


Gráfico 9

¿Volverías a participar con tus ideas si se realizara una segunda edición?



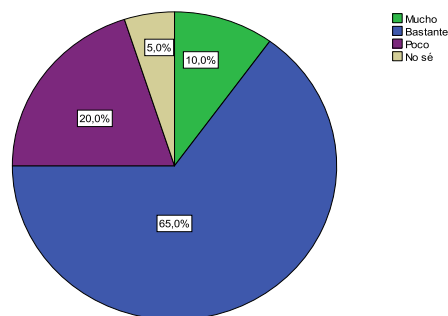
- El 95% de los finalistas y el 71,4% de los participantes animaría a otros compañeros/as a tomar parte en la segunda edición de Innovando Juntos.
- El 95% de los finalistas y el 54,3% de los participantes se muestran muy o bastante satisfechos/as con su participación en el proyecto innovando juntos.

Entre los finalistas, además se constata que:

- El 75% afirma que su motivación laboral ha aumentado mucho o bastante con su participación en el proyecto y ha reforzado su vocación de servicio público.

Gráfico 10

Valora el grado en que tu participación en el proyecto ha aumentado tu motivación laboral



- El 95% cree que participar en Innovando Juntos ha logrado acentuar mucho o bastante su percepción de las necesidades de la ciudadanía.
- Las seis palabras más nombradas para describir cómo se han sentido en el proyecto han sido: aprendizaje, reconocimiento, implicación, equipo, utilidad y colaboración.

- Cinco nuevos proyectos innovadores de mejora de servicios municipales aprobados para poner en marcha durante 2015.

PROYECTOS GANADORES INNOVANDO JUNTOS 2014	
<b>UNIFICACIÓN DE TARJETAS MADRILEÑAS</b>	Creación de una tarjeta única para todos los ciudadanos en dos variantes, en soporte papel o en aplicación móvil, que facilite a los ciudadanos el acceso a todos los servicios municipales. Esta tarjeta permite identificar a su titular, utilizar todos los servicios municipales, pagar y realizar gestiones con el Ayuntamiento de forma segura.
<b>ACCESO Y USO A LOS SERVICIOS SOCIALES A TRAVÉS DE LAS TIC</b>	Proyecto para mejorar la eficacia y el acceso a los servicios sociales, así como agilizar y simplificar los procesos de gestión de la Atención Social adaptándola a la demanda actual y al cambio de perfil tecnológico en la población, a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
<b>BONO ARTES</b>	Portal web que concentra toda la oferta cultural municipal de forma unitaria y atractiva, a la vez que simplifica y agiliza el sistema de adquisición de entradas. Ofrecerá múltiples ventajas para los abonados como: descuentos y reserva de localidades, accesos sin espera a espectáculos gratuitos, visitas guiadas, invitaciones a ensayos, encuentros con artistas y otros beneficios. Además de ser una herramienta de información para el ciudadano y de adquisición de entradas con condiciones ventajosas es una potente herramienta para la gestión cultural municipal.
<b>GESTORÍA SOCIAL MUNICIPAL</b>	Creación de un Servicio de atención personalizado a los ciudadanos con dificultades de autonomía personal para la obtención e interpretación de documentos, cumplimentación de impresos y formularios, y en general, para facilitar los trámites que deban realizar ante la Administración Pública o empresas de servicios y suministros.
<b>APLICACIÓN MÓVIL BIENVENIDO A MADRID</b>	Servicio informativo en formato móvil en varios idiomas para mejorar la experiencia de los turistas y viajeros que visitan la ciudad de Madrid. La aplicación proporciona información útil para visitar la ciudad como: recorridos, mapas de fácil comprensión, arte, cultura, gastronomía, transportes, servicios, agenda de eventos, y además información para la resolución de incidencias y trámites administrativos en la ciudad.

### 3. TRANSFERIBILIDAD Y DIFUSIÓN

Con objeto de dar a conocer la iniciativa de innovación interna puesta en marcha durante 2014, el proyecto Innovando Juntos se va a difundir en la web municipal [www.madrid.es/innovacionsocial](http://www.madrid.es/innovacionsocial), así como en las redes sociales en las que está presente el Ayuntamiento de Madrid, facebook, y twitter y en el canal youtube, incorporando videos sobre la actividad llevada a cabo.

Por su parte, el Ayuntamiento de Madrid forma parte de varias organizaciones e iniciativas de carácter nacional e internacional en las que a lo largo de este año, 2015 podrá difundir la experiencia del proyecto Innovando Juntos, con el objeto de que pueda aprovecharse en otras administraciones:

- Red Española de Ciudades Inteligentes (RECI). foro de intercambio de experiencias, en el que se dedica especial atención a las acciones innovadoras de las ciudades con el objetivo de que puedan replicarse.
- “Red Impulso” de ciudades de la Ciencia y la Innovación, integrada por 56 ciudades de diverso tamaño, cuyo objetivo es, precisamente, reconocer e impulsar actuaciones que realizan las Administraciones Locales en esta materia, propiciar la colaboración entre los Ayuntamientos de la Red, mejorar su potencial innovador y servir de modelo a otros Ayuntamientos para contribuir al cambio del modelo productivo hacia un modelo sostenible, económico y social, basado en el conocimiento y la innovación.
- Artículos sobre el proyecto en publicaciones especializadas en innovación, como son el Club de la Innovación, espacio destinado al intercambio de buenas prácticas en materia de innovación en las Administraciones, o como la revista Carta Local de la FEMP,
- En jornadas de diversa índole en las que la innovación interna es objeto de sus convocatorias: El 4 de diciembre de 2014, se presentó el proyecto en la “VI Jornada de Gestores de la Intranet del Ayuntamiento de Madrid”, y próximamente en las jornadas de Innovación Social “Cápsulas de Innovación 2015: experiencias, respuestas y soluciones”, que tendrán lugar el 19 de febrero y organizadas por el Ayuntamiento de Lleida, con la presentación de uno de los proyectos finalistas, Uso de las TICS en Servicios Sociales.

- Redes internacionales como Eurocities, de la que forma parte el Ayuntamiento de Madrid desde el año 1993 en la que el intercambio de buenas prácticas es uno de sus objetivos prioritarios.
- Asociación Española por la Calidad (AEC) a través de su Comité de Innovación, del que el Ayuntamiento forma parte.
- Club de Excelencia en la Gestión a través de su Foro de Administraciones Públicas, del que el Ayuntamiento forma parte.

#### **4. EFICACIA**

El Ayuntamiento de Madrid trabaja por lograr que la ciudad sea un referente para otras muchas siendo sus prioridades la cohesión social, la calidad de vida, la sostenibilidad y la competitividad y el buen gobierno.

Para lograrlo, el Ayuntamiento está trabajando con un modelo organizativo y de gestión que asegure la creación de valor público para los ciudadanos, que impulse la incorporación de las nuevas tecnologías para acercar la administración al ciudadano, y desarrollar sus procesos internos y externos con criterios de excelencia.

Por ello, entre otras iniciativas, se ha desarrollado este proyecto que potencia la innovación, apoyando y fomentando el talento colectivo de la organización para desarrollar nuevos proyectos que respondan a los principales objetivos del Sistema de Gestión estratégica 2011-2015 del Ayuntamiento de Madrid, y que el Ayuntamiento progrese como organización pública guiándose por la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia.

Los 5 proyectos ganadores de Innovando Juntos nos permiten avanzar en cuatro objetivos concretos contenidos en el Plan Estratégico de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid mencionado, tal y como se muestra en el siguiente cuadro.

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>PROYECTOS</b>
Procurar el bienestar individual y familiar con servicios sociales accesibles y de calidad	Gestoría Social Municipal Servicios Sociales y las TICS
Facilitar el acceso al deporte y la cultura con instalaciones próximas de calidad y con un programa amplio de actividades y servicios	Bono Artes
Asegurar el turismo como sector impulsor de la economía madrileña	Bienvenido a Madrid (app móvil)
Consolidar una relación con el ciudadano accesible y proactiva, fomentando una gestión centrada en la ciudadanía, que simplifique trámites y facilite atención multicanal	Tarjeta única

#### **CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS**

La puesta en marcha y el desarrollo de esta iniciativa, que como se ha explicado en el apartado de Impacto ha conseguido importantes resultados constata el cumplimiento del objetivo propuesto de *Avanzar hacia una administración innovadora que responda de forma adecuada a las exigencias y problemas de los ciudadanos.*

El objetivo propuesto de *Promover la participación del personal del Ayuntamiento proponiendo ideas innovadoras para prestar servicios de más calidad y mejor optimización de los servicios,* se considera que en esta primera edición se ha cumplido satisfactoriamente. La valoración de la participación se estima bastante positiva.

En procesos similares en empresas los datos de participación respecto a la plantilla se estiman satisfactorios cuando participan el 5% de los registrados en la aplicación, en el caso del Ayuntamiento

de Madrid el 7,2% de los visitantes de la herramienta de ideación propusieron una idea. Otro indicador significativo es que se ha generado una idea por cada 137,7 trabajadores municipales.

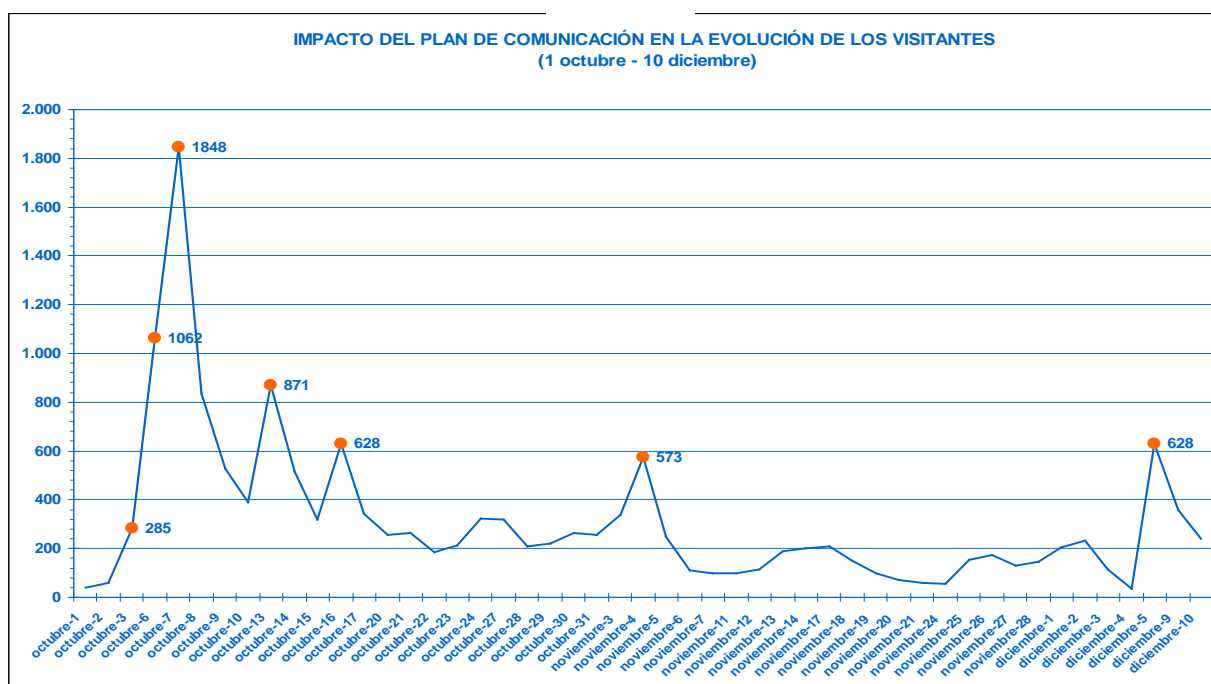
El cumplimiento del objetivo de *Crear un espacio de encuentro para todo el personal del Ayuntamiento fomentando un sentimiento de pertenencia*, se estima que se ha logrado si atendemos a los datos de la audiencia que este proyecto ha tenido durante su desarrollo. Los datos de audiencia, 76.419 visualizaciones y 23.430 visitas demuestran el interés despertado por este nuevo proyecto. Si comparamos el número de visitas/visitantes y las personas que constituían la plantilla en 2014 podría estimarse que el 81,35% de los mismos harían visitado en una ocasión la web del de Innovando Juntos.

Comparando sus datos con el resto de los contenidos de la intranet corporativa durante todo el año 2014 vemos que a pesar de ser un proyecto nuevo que se desarrolló durante siete meses, ha conseguido situarse en la organización como el decimocuarto por número de visualizaciones y el decimo quinto por visitantes. Si nos ceñimos al cuarto trimestre del año 2014 Innovando Juntos se sitúan en la séptima posición por número de visualizaciones.

LOS 10 CONTENIDOS MAS VISUALIZADOS EN LA INTRANET (4º TRIMESTRE DE 2014)		
	CONTENIDOS	
1	CONCURSO DE MÉRITOS	295.482
2	TABLÓN DE ANUNCIOS	267.208
3	RESUMEN DE PRENSA	116.712
4	PROGRAMA AVENTAJA	103.359
5	LIBRES DESIGNACIONES	98.153
6	AVISOS	66.700
7	INNOVANDO JUNTOS	64.840
8	DISPOSICIONES DE INTERÉS PARA EL EMPLEADO	36.819
9	BOLETINES OFICIALES	33.289
10	ALMACÉN DE LA VILLA	32.467

Esta importante audiencia conseguida debe en gran parte al Plan de Comunicación realizado, los mensajes por correo que se enviaron durante todas las etapas tuvieron un efecto significativo como muestran el gráfico 9, en donde se refleja, a través de los puntos rojos, los impactos que tuvieron los mensajes enviados a los empleados en las visitas que se produjeron entre el 1 de octubre y el 10 de diciembre.

Gráfico 11



El objetivo de incorporar el conocimiento colectivo y la experiencia del personal municipal para la mejora de las prestaciones a los ciudadanos se ha logrado con la decisión de desarrollar cinco nuevos proyectos que van a suponer una mejora importante para los ciudadanos de Madrid, y van a acercar la administración a los ciudadanos:

- Tendrán una tarjeta única, en papel o en aplicación móvil, para utilizar numerosos servicios municipales: Madrid Mayor, Centros Deportivos Municipales, Bibliotecas Municipales, Centros Juveniles, Bibliometro, BiciMad, SER, Bonored, Bonoartes y Carpeta de Ciudadano.
- Contarán con el nuevo servicio Gestoría Social Municipal que proporcionará ayuda para los trámites con cualquier administración y empresa de servicios.
- Los Servicios Sociales Municipales estarán disponibles a un click y se podrán tramitar las prestaciones sin necesidad de acudir a las Centros de servicios sociales y pudiendo hacer un seguimiento por internet.
- Será más fácil y accesible acudir a cualquier actividad cultural programada por el Ayuntamiento, disponiendo de un bono con importantes descuentos y actividades para hacer más satisfactoria la experiencia.
- Los turistas que visitan la ciudad contarán con una aplicación móvil, multilingüe que junto con los contenidos turísticos les facilitará toda la información que le Ayuntamiento pone a su servicio.

## **5. EFICIENCIA**

El proyecto Innovando Juntos se considera eficiente porque no ha supuesto prácticamente coste específico, dado que se realizado con los medios propios del Ayuntamiento de Madrid y que se ha podido desarrollar optimizando los recursos humanos, logísticos, tecnológicos y materiales.

Las unidades que han colaborado internamente en el desarrollo del proyecto para no tener que contratar servicios externos han sido: Gabinete de comunicación del Ayuntamiento y el Gabinete de la Delegada de Economía Hacienda y AAPP, el OAAA Informática del Ayuntamiento (IAM), Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano, Coordinación General de Recursos Humanos, Instituto de Formación y Estudios del Gobierno de la Ciudad de Madrid, Dirección General de Contratación y Servicios.

Si este proyecto se hubiera desarrollado con una consultora, como han hecho las empresas que hemos estudiado su coste global podría haber ascendido a 550.000€ al año, y el coste interno, de las personas que habrían colaborado con la empresa y realizado el seguimiento se podría estimar en unos 70.000€, y por lo tanto el coste total hubiera ascendido a 620.000€.

En este coste de la empresa se incluye: diseño del proyecto, elaboración de los documentos, adquisición de una plataforma Open innovation, gestión del proyecto y herramientas de seguimiento, material gráficos y vídeos, formación y apoyo para el desarrollo de los proyectos, sesiones informativas dentro de la organización y material de comunicación y difusión. En el coste interno se incluyen los gastos de personal de los directivos responsable y tres personas de su equipo con una dedicación del 40%.

Si se compara este coste 620.000€, con los 195.222€ se puede deducir que el Ayuntamiento ha tenido un ahorro de 424.778€.

## **6. COMPLEJIDAD**

El proyecto persigue una mejora en la prestación de los servicios municipales, apoyándose en la innovación y talento de los empleados públicos. Sin embargo, no ha estado exento de dificultades:

### **PARTICIPACIÓN**

El Ayuntamiento de Madrid, como toda organización pública, se basa en el principio de jerarquía en la gestión de sus recursos humanos. Este sistema dificulta la propuesta de ideas o modelos innovadores por parte de sus empleados. El recorrido para quien quiere presentar una idea muchas veces no es sencillo. Sobre todo para el personal administrativo y el personal subalterno.

Desde este punto de vista, Innovando Juntos ha permitido que todos los empleados públicos, fueran de la escala o cuerpo al que pertenecieran, tuvieran una oportunidad para plantear mejoras o nuevas ideas, en los servicios que más y mejor conocían. Ha ofrecido un sistema de participación en igualdad de condiciones, transparente, y democrático.

A lo largo del proyecto, se han podido percibir resistencias, especialmente por parte de algunas jefaturas a la hora de facilitar la asistencia a las distintas convocatorias establecidas por el Equipo de Coordinación para explicar los contenidos, los pasos a dar, las grabaciones de los videos, la metodología de la actividad formativa, y por la propia participación en la actividad formativa que es el objetivo de la 3ª fase del proyecto.

La asistencia a algunos actos, también ha supuesto dificultades para acreditar la ausencia del puesto de trabajo por parte de algunas jefaturas.

### **TRANSPARENCIA**

En el periodo de elaboración de bases se discutió mucho sobre la conveniencia o no de que la herramienta permitiera la total transparencia de las ideas presentadas. Que todo el mundo pudiera leer las ideas de los otros. La parte positiva era que de la lectura de las ideas, se consigue que se generen nuevas ideas.

Pero tenía como contrapunto el riesgo que suponía la presencia de textos negativos. A veces, acompañados de insultos.

Finalmente se decidió controlar la propuesta de ideas con el objeto de minimizar el riesgo.

### **COLABORACIÓN EN LA VALORACIÓN DE LOS PROYECTOS PARA SU SELECCIÓN ANTES DE LA FASE DE VOTACIÓN.**

Para poder seleccionar adecuadamente las 20 mejores ideas entre las 287 ideas presentadas, y someterlas a votación por parte de todos los empleados públicos, el Equipo de Coordinación del proyecto solicitó a los servicios técnicos de las distintas Áreas de Gobierno del Ayuntamiento relacionados con las ideas, una valoración técnica de las mismas. Se hizo a través de un pequeño cuestionario con el fin de facilitar el trabajo y que no restara mucho tiempo a las personas que lo iban a valorar.

La colaboración fue difícil de lograr en ámbitos ajenos al Área de Gobierno que promovió la iniciativa.

Muchas veces, por no conocer el proyecto y valor interno que perseguía en términos de motivación y de sentimiento de pertenencia a la organización, y otras veces, por la escasa disponibilidad de tiempo dadas las gestiones urgentes del día a día. Estos y otros elementos hicieron que la valoración técnica de las ideas propuestas fuera difícil de conseguir.

El análisis de la viabilidad de las ideas para que puedan llegar a la final, es un aspecto tan importante que para futuras ediciones debería planificarse con mayor precisión.

## PREMIOS

Otro de los puntos que generó controversia fue si se debía entregar o no premios a los ganadores.

Tras algunas reuniones entorno a este asunto, finalmente se adoptó la decisión de que el proyecto no llevara coste añadido o éste fuera el mínimo posible. La crisis económica que hemos vivido en los últimos años y su efecto en el propio Ayuntamiento, con algunos recortes que han afectado al personal funcionario, hacía difícil adoptar la decisión de dotar de presupuesto y por consiguiente premios al desarrollo de este proyecto.

Atendiendo a este criterio se optó por no conceder premios que supusieran gasto para el Ayuntamiento. El premio consistiría entonces en que el Ayuntamiento de Madrid se comprometiera a desarrollar el proyecto ganador durante 2015.

Además, el autor de la idea ganadora tendrá derecho preferente a elegir alguno de los programas formativos existentes en el Ayuntamiento de Madrid y se tendrá en cuenta su logro a efectos de las convocatorias de provisión de puestos de trabajo y promoción interna.

## FORMACIÓN

La 3ª fase del proyecto, denominada: “desarrollo de proyectos: elaboración de proyectos sobre ideas”, ha resultado compleja en términos de organización y porque suponía la ausencia durante casi 3 semanas en el puesto habitual de trabajo.

Una vez seleccionadas las 5 mejores ideas tras la votación de los 28.788 empleados públicos, el autor de cada idea debía elegir a 4 personas más para crear su grupo de trabajo.

Los componentes de los grupos provenían de diversos ámbitos municipales, siendo éste uno de los grandes valores del proyecto ya que el carácter multidisciplinar le confería gran riqueza al grupo.

Pero este mismo elemento tan enriquecedor, y que en opinión de los participantes ha sido uno de los grandes aciertos del proyecto, resultó de gestión compleja para el Equipo Coordinador ya que tuvo que solicitar la colaboración de muchos superiores jerárquicos, dada la importancia que tenía la presencia de estas personas en la actividad formativa.

Hubo que hacer solicitudes por escrito y llamadas explicativas a muchos de los mandos superiores sobre el interés de que las personas seleccionadas trabajaran en alguno de los 5 grupos, con el autor de la idea para el desarrollo del proyecto.

Esto implicaba atender en todo momento la línea jerárquica de cada uno de ellos, ofreciendo la información necesaria sobre la importancia del proyecto, su metodología y el apoyo directo al proyecto de la Delegada de Economía, Hacienda y Administración Pública. En este sentido el liderazgo asumido por la Delegada fue un elemento muy importante para poder llegar hasta el final.

De cara a nuevas ediciones, sería conveniente resolver este asunto con algún tipo de Decreto que permitiera las libranzas del puesto de trabajo mientras se participa en la actividad.

Incluso para los trabajadores que tienen otros turnos, como es el caso de la policía, habría que valorar sus sustituciones ya que el horario de trabajo en algunos casos se ha doblado, sin existir ningún tipo de compensaciones.

## 7. SOSTENIBILIDAD

El proyecto se inició en la primavera de 2014 partiendo de un estudio detallado de las acciones innovadoras realizadas en organizaciones privadas, lo que permitió llevar a cabo una propuesta estructurada que se sometió a debate y que dio lugar al proyecto definitivo.

Tras los resultados positivos que ha proporcionado la evaluación del mismo, los responsables del AG de Economía, Hacienda y Administración Pública han considerado la oportunidad de su continuidad aprobando una 2ª edición durante el año 2015, hecho que permitirá consolidar la práctica.

En términos presupuestarios, el proyecto es totalmente asumible, ya que como se ha expuesto en la página 7 y 8, el desarrollo del proyecto no exige un presupuesto específico importante y los gastos en la herramienta informática y la formación ya están contemplados durante 2015 por la organización.

Los factores que permiten confiar en su sostenibilidad son:

- La consolidación del Equipo de Coordinación como un grupo estable y el apoyo de los máximos responsables de la organización.
- La buena opinión que este proyecto ha causado entre los trabajadores municipales que han participado: cerca del 75% de los participantes volverían a participar en la 2ª edición. Además el 95% de los finalistas se muestran muy o bastantes satisfechos con su participación y animarían a sus compañeros a tomar parte en la 2ª edición.
- La incorporación de la iniciativa a la estrategia de Gobierno Abierto que se aprobará a principios de 2015 en el Ayuntamiento de Madrid.
- La decisión de establecer una relación entre las demandas de los ciudadanos, detectadas a través de la Encuesta de Calidad de Vida y el establecimiento del reto de Innovando Juntos en las próximas ediciones.
- La adquisición de una herramienta específica Open Innovation, en concreto iParticipa, para proporcionar más transparencia y eficacia al proceso de ideación, votación y evaluación posterior.
- La importante acogida que el proyecto ha tenido entre una amplia mayoría de los trabajadores municipales, como lo demuestran los datos de audiencia y el alto número de visitas recibido en la fase final (Gráficos 6 y 7).

A pesar de que hay algunos ámbitos en los que es necesario introducir algún cambio que facilite y agilice su desarrollo, su implantación ha permitido generar nuevas sinergias en la organización y el interés por parte de muchos empleados en participar, a la par que ha permitido detectar personas de elevado talento y gran carácter emprendedor e innovador.