1ª Edición

Premios InnovaGLoc

y Mención Especial







Datos Publicación y Editor

Índice

Presentación						
In	ntroducción	7				
Pro	remio a la Corporación, relativo al conjunto del Gobierno local					
Ау	yuntamiento de Castelló de la Plana.					
Pr	remio a una Dirección general o Coordinación General Sectorial					
Co	ontratación Pública. RIBALICITA.	21				
Ау	yuntamiento de Riba-Roja de Turia.					
1	Planificación de la innovación.					
	1.1 Plan de contratación 2019 aprobado en sesión plenaria el 04 de marzo de 2019	24				
	1.2 Plan de contratación 2020 aprobado en sesión plenaria el 02 de diciembre de 2019	24				
	1.3 Plan de contratación 2021 en aprobado en sesión plenaria el 14 de diciembre de 2020	25				
2	2 Estudio, investigación, análisis de la innovación.					
3	B Desarrollo.					
4	Rendición de cuentas y propuestas de mejora.					
5						
Pro	remio al Ente del Sector Público en relación con sus empresas, fundaciones y otros rganismos					
	as Naves. Centro de Innovación de Valencia.	33				
Ау	yuntamiento de Valencia.					
1	Las Naves y Missions València 2030	33				
	1.1 Implicación y compromiso de la Dirección con el sistema de gestión de la innovación	36				
	1.2 Vinculación de los retos de innovación con la estrategia de la organización	37				
	1.3 Estudios de prospectiva, escucha a sus grupos de interés y análisis de capacidades	37				
	1.4 Análisis de otros casos de éxito y buenas prácticas	39				
2	Las Naves y el Ecosistema de innovación	40				
	2.1 Co-diseño de Missions València 2030	41				
	2.2 Participación activa	41				
3	Las Naves y Nextland	42				

4 El modelo MIMOS						
5	Las Naves como centro de creación de cultura y mirada innovadora a través de la formación					
6	Las Naves como Laboratorio de Innovación y Conocimiento Las Naves y la Comunicación 7.1 Comunicación de Las NAVES a la ciudadanía y sociedad 7.2 Comunicación interna					
7						
8 9	Las Naves y la innovación tecnológica Las Naves y el desarrollo de la innovación 9.1 La ciudad como laboratorio y las personas como eje de actuación 9.2 Desarrollo de ecosistemas de innovación	47 48 49				
	Las Naves y la monitorización interna Las Naves y la observación de la innovación y vigilancia tecnológica 11.1 Los observatorios 11.2 Los espacios de conexión y vigilancia	50 50 51 51				
12	Las Naves y los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación 12.1 Las Naves y la competencia innovadora 12.2 Revisando el funcionamiento del sistema de innovación 12.3 Plan de choque septiembre 2019 como proceso de transformación 12.4 Las Naves y la rendición de cuentas	52 53 54 55 56				
Me	ención Especial					
In in	novación y Gobierno Abierto aunados para impulsar el talento novador de lo público untamiento de Sant Feliu de Llobregat.	57				
1	Contexto: Unos premios que evalúan sistemas de gestión de la innovación	57				
2	Por qué Sant Feliu de Llobregat? Hibridando innovación, hacia dentro y hacia fuera					
3	CO-Innova_LAB, un laboratorio ciudadano de innovación social, digital y urbana					
4	¿Existe el método "Sant Feliu"?					
5	Un ecosistema de aprendizaje. ¿Aprender a innovar?					
6	El proyecto global del Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat presentado a los premios InnovaGloc 2020					
7	7 Conclusiones finales					
Αç	gradecimientos	67				

Presentación

Desde la creación de la RED de Entidades locales por la Transparencia y Participación Ciudadana de la FEMP hemos trabajado claramente por poner en valor las acciones de las entidades locales dirigidas a la implantación de la innovación en el ámbito local. Acciones formativas, publicaciones o la puesta en marcha de un Premio a las entidades locales innovadoras son ejemplos de esta línea de trabajo.

En la puesta en marcha de esta 1ª edición de los Premios InnovaGloc a los Mejores Gobiernos locales Innovadores hemos contado con una Metodología de Evaluación avalada por la Fundación COTEC, un Grupo Técnico integrado por miembros del Grupo de Trabajo de Innovación de la RED, concretamente Borja Colón de Carvajal, Fernando Monar, Máximo Fraile y Miguel de Bas, todos ellos con largo recorrido en el ámbito de la administración y la innovación, los evaluadores y evaluadoras de todos los que optaron al premio , sin cuya participación no habría sido posible que este Premio fuese una realidad y un Jurado integrado por Daniel Cerdán, Koldobike Uriarte y Carles Ramió, cuya trayectoria es de sobra conocida . A todos ellos quiero agradecer el tiempo dedicado y el impulso dado para que este Premio fuese una realidad.

Por último, quiero felicitar expresamente a las entidades premiadas, Ayuntamiento de Castellón, Ayuntamiento de Riba-Roja de Turia y al Centro de Innovación de Valencia Las Naves del Ayuntamiento de Valencia, así como al Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat, por la Mención Especial del Jurado. Con esta publicación queremos precisamente poner en valor el trabajo de estas entidades y que el mismo sirva de ejemplo para otras que quieren transitar por el camino de la Innovación.

Carlos González Serna Alcalde de Eche

Presidente de la RED de Entidades locales por la Transparencia y Participación Ciudadana de la FEMP



Introducción

La innovación pública local siempre ha sido una actividad consustancial a la desarrollada desde la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y, más concretamente, desde la Red de Entidades Locales por la Transparencia y la Participación Ciudadana (RED). Y decimos consustancial porque entendemos que es desde el mundo local donde la innovación cobra su verdadero sentido, generando un importante valor social y resolviendo los problemas de los ciudadanos.

Consciente de lo anterior, la RED creó allá por el año 2016 un Grupo de Trabajo de Innovación Pública Local cuya misión principal fue desde el principio llevar a cabo acciones encaminadas a divulgar la importancia de ésta, identificar palancas de cambio para la que la misma se pudiera dar y, fundamentalmente, reconocer buenas prácticas en todo el territorio nacional que fueran capaces de generar un efecto llamada y espejo a otras Administraciones públicas que, interesadas por "innovar" no supieran por dónde empezar.

Es por ello por lo que el Consejo de Gobierno de la RED en su reunión de 20 de octubre de 2020 aprobó la celebración de la Primera Edición de los Premios InnovaGloc con el objetivo de "poner en valor el trabajo de todas las Administraciones públicas locales que hayan hecho verdaderos esfuerzos por transformarse, por adaptarse, por innovar". Todo ello sobre la base de una potente metodología, previamente contrastada, que aportara el rigor que merecía un reconocimiento de estas características.

Anteriormente, la idea de construir un modelo para la estandarización y evaluación de la innovación de gobiernos locales de España nace de un debate, entre un grupo de expertos en 2017, en la Universidad de La Laguna (Islas Canarias), desde la necesidad de contar con un referencial que permitiera, a los decisores y a los técnicos, contar con una herramienta solvente para afrontar mejor la planificación y la auto evaluación de los procesos de innovación.

Aquella idea fue respaldada por la Fundación COTEC en su Plan de Innovación Abierta y así se generó un modelo sobre los sistemas de gestión de la innovación, denominado InnovaGloc, basado en un sistema de indicadores.

El proyecto de construcción del modelo contó con la colaboración de decenas de expertos, que analizaron y ponderaron el conjunto de indicadores de un prototipo, con la colaboración de diferentes instituciones y entidades, entre las que cabe destacar muy especialmente a los ayuntamientos de Madrid, Málaga y Valencia - valorando el diseño de la herramienta - la diputación de Alicante - organizando un taller con expertos de instituciones locales -, la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), y más de otros 20 gobiernos locales que ensayaron su uso evaluándose, y dando retorno de su experiencia, avanzando así en la propuesta de OPSI: "Las opciones innovadoras deben desarrollarse y evaluarse de manera continua, consistente y confiable, para estar preparados para los desafíos esperados e inesperados".

De este modo, la Red de Entidades Locales por la Transparencia y la Participación Ciudadana de la FEMP se propuso dar un paso más en su impulso de la innovación pública local utilizando ese modelo para la creación del Premio InnovaGloc, que fueron otorgados en acto solemne en la sede de la Federación Española de Municipios y Provincias el 19 de octubre de 2021.

Pero la innovación debe continuar, sobre todo en el mundo local, porque solo si conseguimos que ésta se inocule en el ADN de nuestras organizaciones tendremos la certeza de que éstas serán capaces de sobrevivir a cualquier tiempo de cambio, a cualquier incertidumbre. Porque de eso va un poco también la innovación en el sector público, de ser capaces de generar motores de cambio lo suficientemente potentes como para llevar a nuestras organizaciones a un equilibro de estabilidad y progreso que dé a la ciudadanía la confianza y el respeto que merecen.

Fernando Monar.

Borja Colón de Carvajal.

Premio a la Corporación, relativo al conjunto del Gobierno local:

Ayuntamiento de Castelló de la Plana.

Casttelló de la Plana está desarrollando un modelo de ciudad basado en el conocimiento, la investigación y la innovación sostenible a nivel social, económico y medioambiental, un proceso de transformación y estrategia municipal basada en la tecnología, inclusión, accesibilidad, desarrollo urbano y sostenibilidad.

La ciudad de Castelló se ha posicionado estos años como un referente nacional e internacional en el desarrollo de modernas estrategias, siendo, entre otros aspectos, una de las ciudades europeas seleccionadas para participar en la red Intelligent Cities Challenge.



Amparo Marco Gual Alcadesa

El ecosistema local de Castelló es heterogéneo y está conformado por un tejido universitario de referencia, una

avanzada sociedad del conocimiento, grandes empresas y pymes comprometidas con el crecimiento económico, así como por asociaciones y cooperativas tractores de carácter empresarial, social, urbano y cultural.

En este sentido, hemos hecho verdaderos esfuerzos por transformar, adaptar e innovar, tendiendo la mano a la sociedad a través de nuevos modelos de gobierno. El Ayuntamiento de Castelló ha creado una Administración que gira en torno a una e-administración antes de la covid y seguimos adaptándonos a los nuevos tiempos, a las nuevas herramientas que nos pueden mejorar la calidad de los servicios ofertados, de los tiempos de respuesta y la eficiencia de la administración pública.

En el Ayuntamiento de Castelló, desde siempre, hemos creído en la innovación local. Y para dar a conocer este buen hacer del ayuntamiento presentamos nuestra candidatura a los Premios InnovaGLOC a los mejores gobiernos innovadores locales 2020 para que juntos, podamos conocer experiencias, y aprender de los mejores.

Innovar tiene como base la gestión del conocimiento y el talento del personal que participaba en los proyectos y no el uso de la tecnología, dicho de otra forma, la tecnología es una herramienta muy útil incluso, en ocasiones imprescindible, para materializar proyectos innovadores pero siempre requiere un flujo ordenado y sistemático de gestión del conocimiento de las personas que participan.

El procedimiento de innovación nació para se aplicado en los proyectos desarrollados en la Dirección de Modernización y Calidad de los Servicios Municipales y se ha extendido para su aplicación en el

Ayuntamiento de Castelló. Este documento se elaboró teniendo como base la norma ISO UNE-CEN/TS 16555-1 EX Gestión de la Innovación - Sistema de la Gestión de la Innovación.



En el año 2008 iniciamos un proceso innovador para dar solución precisamente al problema de no disponer los recursos presupuestarios, humanos o materiales para cualquier proyecto debidamente planificado. El resultado fue la elaboración del presupuesto de forma descentralizada mediante una aplicación informática y un procedimiento establecido que incluye calendario de elaboración de los Planes Departamentales anuales, sesiones de formación anual para le personal de cada uno de los 86 negociados que deben de elaborar el Plan y seguimiento monitorizado de la evolución de los planes (el proceso dura desde junio hasta noviembre).

Llevamos 13 años con este sistema, hemos cambiado dos veces de aplicación y de forma periódica incorporamos mejoras. Esta forma de hacer está totalmente interiorizada dentro del Ayuntamiento y forma parte de una rutina anual. Solemos tener visitas de otros Ayuntamientos para explicar su funcionamiento y ventajas que aporta a la gestión municipal.

Este proyecto está liderado por las Direcciones de Gestión Presupuestaria y la de Modernización y Calidad de los Servicios Municipales y en el año 2019 fue premiado en la <u>jornada de</u> LocalTIC 2019 celebrado en Cunit.

Innovar forma parte de la cultura de gestión del Ayuntamiento de Castelló y en gran medida la sistematización de la innovación dentro del Ayuntamiento ha sido la que nos ha permitido adaptarnos a las enormes exigencias que ha supuesto (y supone) el COVID-19 para el día a día en nuestro Ayuntamiento.

En liderazgo y compromiso con la innovación son absolutos y evidencia de ello son:

- a) La obtención en <u>2019 la distinción "Ciudad de la Ciencia y la Innovación"</u> que precisamente se otorga a aquellas ciudades que se han distinguido por su liderazgo en el apoyo a la innovación en sus territorios, definiendo políticas, potenciando estructuras, instituciones y empresas locales con un fuerte componente científico, tecnológico e innovador.
- b) Creación de unas <u>delegaciones de gobierno específicas</u> para la Innovación.

El documento marco sobre el que se desarrollan todos los planes del Ayuntamiento de Castelló es el acuerdo inicial de gobierno entre los diferentes partidos políticos al inicio de cada legislatura, así pues, la base de todos los planes estratégicos serían el Acuerdo del Grao (2015-2019) para aquellos planes iniciados en la anterior legislatura y con continuidad de ejecución en la actual y el <u>Acuerdo de Fadrell</u> (2019-2023).

La innovación no sólo se vincula con la estrategia de la innovación sino que forma parte como un elemento clave de los acuerdos previos de los partidos que van a formar el gobierno municipal prueba

de ello es que en el Acuerdo del Grao la sección 15 está dedicada exclusivamente a la Innovación. Adjunto evidencia del panel de seguimiento de dicho acuerdo con el filtro de la sección 15 Innovación para que puedan ampliar cada tarjeta (puntos de dicho acuerdo) y consultar las acciones realizadas. Aprovecho para comentar que la propia metodología de seguimiento de los acuerdos de gobierno, en este caso mediante la metodología Kanban, son el resultado de un proceso de ideas innovadoras para dar respuesta a nuevos retos (evidencia 1.1 de este documento).

Los retos de innovación se han vinculado de forma explicita en los siguientes planes estratégicos de la organización1:

<u>Plan Smart City Castelló de la Plana 2018 - 2022 Estrategia EDUSI de Castelló de la Plana 2014-2020 Agenda Urbana Castelló 2030.</u>Creación del Grupo de Trabajo 5. Innovación Digital e Instrumentos de Intervención y Gobernanza Plan Estratégico de Empleo de Castelló de la Plana 2016-2019

I Plan de Cooperación Internacional para el Desarrollo y la Solidaridad 2019/2022

Plan de Transformación Tecnológica 2021 -2026 (pendiente de aprobación el próximo 25/02/2021)

En la estrategia de obtención de información de los grupos de interés diferenciamos en:

- c) Grupos internos del propio Ayuntamiento. Conscientes de que para innovar es importante la escucha de cualquiera que pueda involucrado en algún momento del proyecto en 2008 se elaboró un <u>Decreto de Creación de Grupos de Trabajo</u> que sigue vigente hoy en día debido precisamente a la utilidad de los Grupos de Trabajo Proyecto como foro de obtención de información y opinión sobre posibles cursos de las decisiones futuras del proyecto.
- d) Grupos de interés externos al Ayuntamiento. Creación del <u>Consejo Social de la Ciudad de Castelló</u> que se configura como un órgano consultivo del gobierno de la ciudad de Castelló, cuya misión fundamental es la de ofrecer un espacio de pensamiento estratégico que oriente y sirva de soporte a la gestión de los principales temas y asuntos públicos de la ciudad, con el fin último de lograr la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos en el marco de un desarrollo urbano sostenible. El Consejo Social de la Ciudad de Castelló es también un órgano de participación amplio y plural, una esfera pública de discusión sobre la ciudad y su futuro, un foro abierto para promover estrategias sobre la ciudad de Castelló, sobre su situación y sobre los modelos alternativos de ciudad.

Por otra parte en todos los <u>Planes Estratégicos o cualquier tipo de planificación</u> que se elabora en el Ayuntamiento de Castelló se sigue una metodología que incluye la exploración de opinión de los grupos de interés al igual que en aquellos departamentos certificados en ISO 9001:2015 (Agencia de Desarrollo Local, Intervención General Municipal y Negociado de Convivencia Social e Interculturalidad) están obligados por la norma a definir sus grupos de interés, escuchar propuestas e incorporar a los procedimientos las propuestas que sean viables.

El debate sobre la importancia de la planificación, reingeniería de procesos, simplificación administrativa, reducción de cargas administrativas internas y externas e "innnovation thinking" forma parte de la cultura interna de gestión del Ayuntamiento de Castelló de la Plana y nos ha ayudado a dar respuesta satisfactoria a nuevas demandas de servicio sin referentes externos de los que poder obtener información para su implementación. Sirva como evidencia del resultado de un debate para buscar una solución innovadora, planificada y ordenada a una demanda de servicio los siguientes ejemplos:

- Programa de control y gestión del Absentismo Escolar donde participan diferentes grupos de interés: Centros Educativos, Fiscalía de Menores, Policía Local, Consellería de la Generalitat Valenciana y el Ayuntamiento de Castelló de la Plana. El debate abierto e innovador así como el uso de herramientas de gestión de la calidad ayudaron a diseñar y clarificar la compleja secuenciación de acciones, documentos y responsabilidades en el año 2014. Modelo vigente en 2021.
- Programa Xarxa Llibres 2015. <u>Una auténtica prueba de estrés administrativo</u> que requirió planificar en tiempo record la atención a 20.000 ciudadanos y 55 centros educativos en 10 días. El debate previo con todos los grupos de interés externos (AMPAS, Directores centros educativos, Consellería Educación) así como con todos los departamentos implicados en algún momento del proceso de concesión de ayudas dio como resultado <u>una planificación de acciones, tareas y responsabilidades válida tanto en plano teórico como en el práctico</u>. El programa Xarxa Llibres sirvió internamente para tomar conciencia de que la innovación y planificación son grades aliadas de la gestión pública y evidenció que la fase de Generación de Ideas y Solución del Proceso de Innovación y Gestión del Cambio (evidencia 1.1 de este documento) es de una importancia vital para cualquier proceso innovador.
- Feria Castellón Crea de Innovación y Emprendimiento. Espacio de encuentro para el desarrollo tecnológico y empresarial de Castelló donde se comparten tendencias innovadoras del momento, se promueve la inspiración colectiva y se analizan los casos de éxito de las empresas más innovadoras de la ciudad de Castelló de la Plana. Se ha realizado durante los años 2018 y 2019, en el año 2020 no se realizó por las circunstancias especiales en las que vivimos con el COVID-19.
- <u>Premios Emprendimiento Castelló Crea</u>. Dirigidos a los estudiantes de secundaria de centros públicos de la ciudad de Castelló de la Plana. Se premia las propuestas de negocio más innovadoras y que demuestren mayor espíritu de emprendimiento.

El análisis de otros casos de éxito para adaptarlos a nuestra realidad es el primer paso en la fase de creación de ideas del proceso de innovación en el Ayuntamiento de Castelló de la Plana. La experiencia nos ha llevado a concluir que a un mismo problema lo normal es que ya haya soluciones eficientes implantadas y que además sean potencialmente exportables a la realidad de nuestra ciudad. En el caso de detectar una buena práctica externa el equipo de innovación se pone en contacto con el autor (en la mayoría de los casos Ayuntamientos) para iniciar un análisis en detalle de la buena práctica.

El Ayuntamiento de Castelló por medio de la Agencia de Desarrollo de Local ha elaborado un <u>banco de buenas prácticas de Responsabilidad Social Territorial (RST)</u> que la pone ha disposición de la ciudadanía y de cualquier AAPP desee consultarlas.

Como ejemplo de buena práctica externa que se ha incorporado a nuestro Ayuntamiento sería la plataforma de presupuestos participativos <u>DecidimCastelló</u>. En el ejercicio 2017 el Ayuntamiento de Castelló de la Plana, puso en marcha una primera experiencia online de presupuestos participativos, a través de la plataforma web decidim.castello.es en la que los vecinos y vecinas de esta ciudad podían involucrarse de forma directa en la toma de decisiones respecto al presupuesto municipal. Este proyecto de presupuestos participativos supuso una oportunidad de aprendizaje compartido entre el Ayuntamiento y la ciudadanía. Finalizado el proceso de presupuestos participativos del 2017, con el objetivo de mejorar ediciones futuras, se invitó a las asociaciones, entidades, colectivos y la ciudadanía en general, a formar parte de un grupo de trabajo, denominado grupo motor, que propuso mejoras en la consulta ciudadana2

La base del proyecto DecidimCastelló fue el programa DecideMadrid del Ayuntamiento de Madrid y su plataforma del software libre Consul circunstancia que aparece de forma expresa en nuestra web con

fin de reconocer la autoría del programa base que nos sirvió de referencia. El contacto y la interacción con el personal del Ayuntamiento de Madrid fue enriquecedora y abrió un nuevo canal para el desarrollo

y la innovación entre los dos Avuntamientos.

El Ayuntamiento de Castelló ha constituido un ecosistema de participación ciudadana, de participación con el sector privado y las organizaciones sociales pero no se han creado ad hoc para innovar. La creación de las Juntas y Consejos que se citan más abajo tienen el propósito de obtener información, dación de cuentas, análisis de la realidad y en todas ellas tiene cabida la innovación entendida como un acto de reflexión y propuestas de solución con nuevas formas de hacer.



Conseio Social de la Ciudad

Juntas Municipales de Distrito (Norte, Sur, Este, Oeste, Centro, Marítimo). Consejos de Distrito

Conseios Sectoriales

Consejo de participación ciudadana Consejo Sectorial de Igualdad

El foro que si se ha creado *ad hoc* para la innovación es la <u>Comisión para coordinar las políticas de innovación y apoyo al ecosistema emprendedor de base tecnológica</u> que ha sido firmado por la Generalitat Valenciana, la Diputación de Castellón y el Ayuntamiento de Castelló de la Plana.

A nivel político

El Ayuntamiento de Castelló de la Plana dispone de un <u>código de buen gobierno de los miembros</u> corporativos aprobado por el pleno el 25/05/2006 y modificado el 30/04/2015.

A nivel técnico

Anualmente los Negociados del Ayuntamiento (86 en total) realizan su Plan Departamental. La estructura básica de un Plan Departamental es: Misión, mercado y valores de cada Negociado, Objetivos anuales y acciones asociadas a cada objetivo (con o sin presupuesto) y mapa de procesos operativos de cada uno de los Negociados esto implica que dispones de 86 descripción de valores a nivel de Negociado



Contenido de los Planes Departamentales del Ayuntamiento de Castelló de la Plana

El Ayuntamiento de Castelló de la Plana tiene experiencia en la implantación de sistemas de gestión certificados, prueba de ello es la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad de la norma ISO 9001:2015 en la Agencia de Desarrollo Local [2009], Negociado de Convivencia Social e Interculturalidad [2015], la Intervención General Municipal [2015] y el Servicio de Mantenimiento de la Ciudad SMC [2019]. Estos departamentos son auditados anualmente para verificar que su planificación, procesos y servicios prestados son congruentes con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

Le experiencia que hemos adquirido estos años con la implantación de estos sistemas de gestión nos ha servido para definir e implantar el Proceso de gestión de la Innovación y gestión del cambio DMyC que tiene por alcance la reingeniería de los procesos existentes en el Ayuntamiento y en el caso de nuevos procesos o nuevas exigencias de servicio la aplicación de su metodología basada en la "innovation thinking".

Por otra parte en los planes estratégicos con mayor impacto en nuestra ciudad como son <u>Plan Smart City Castelló de la Plana 2018 - 2022, Estrategia EDUSI de Castelló de la Plana 2014-2020, Agenda Urbana Castelló 2030</u> todos ellos tienen una planificación para su implantación que en la mayoría de los casos está asociada a un presupuesto y a una justificación de gasto de la parte subvencionada por administraciones supramuniciaples. Hay que resaltar que todos estos planes o bien cuentan con líneas

Castelló de la Plana

estratégicas específicas de innovación o en su defecto Objetivos Estratégicos u Objetivos Operativos relacionados con la Innovación.

El Ayuntamiento de Castelló de la Plana comenzó el proceso de gestión del cambio y apertura hacia una nueva cultura Innovadora en el año 2007 con su <u>Plan Marco de Modernización y Calidad de los Servicios Municipales 207-2015</u>, <u>Plan Smart City Castelló de la Plana 2018 - 2022</u>, <u>Plan de Impulso de la Administración Electrónica PiAE</u> (2019-2020) y en el Plan de Transformación Tecnológica 201-2026 (en fase de aprobación)

Durante todos estos años (2007-2021) se han realizado una serie de cambios en la estructura orgánica de la Relación de Puestos de Trabajo orientados a hacer realidad ese proceso de cambio cultural como son la creación de la Secretaría General de la Administración Municipal, la creación de una Dirección de Modernización y Calidad de los Servicios Municipales, la creación de una Unidad de Modernización y la creación de una Sección de Innovación y Nuevas Tecnologías así como la creación a nivel político de dos Delegaciones de Gobierno específicas para Innovación: Delegación de Gobierno en Administración Electrónica e Innovación digital y la Delegación de Gobierno en Innovación Comercial y Consumo Sostenible.

A su vez se han creado 3 aulas de formación dotadas de equipos informáticos (aula de formación de la Sección de innovación y Desarrollo tecnológico, aula de formación del Casal Jove y aula de formación de centro URBAN) que es donde se materializa la formación del personal del Ayuntamiento.

Por otra parte hay que destacar la selección en 2020 de la ciudad de Castelló de la Plana para participar en el <u>Intelligence City Challenge</u> (Desafío de Ciudades Inteligentes). Con la entrada en la red europea de ciudades inteligentes, la ciudad tendrá a su alcance más herramientas, creando sinergias que alienten una revolución tecnológica con impacto transversal en el ámbito social y medioambiental, y consiguiendo un beneficio económico directo en las empresas que conforman el ecosistema local de la innovación.

En julio del 2008 creamos el blog Innovación y Calidad 2.0 y desde entonces se están publicando entradas relacionadas con la calidad y la innovación en general y proyectos innovadores desarrollados en el Ayuntamiento de Castelló. Este blog es de acceso exclusivo para personal con cuenta de correo @castello.es y se puede acceder desde la intranet municipal.

El programa "Los lunes ... webinar" dirigido a los empleados municipales. Mensualmente lanzamos una programación de webinars de 20 minutos de duración explicando el funcionamiento de herramientas tecnológicas de uso común para los empleados. El beneficio añadido es que al grabar los webinars disponemos de enlaces en Youtube (cuenta del Ayto.) que podemos enviar en un futuro a cualquier empleado que lo pueda necesitar.

El <u>Plan de Impulso de la Administración Electrónica PIAE</u> (2019-2020) supuso la consolidación de la cultura de la Administración Electrónica en el Ayuntamiento de Castelló y por primera vez en la historia administrativa de nuestro Ayuntamiento el <u>nº</u> de <u>registros</u> de <u>entrada en formato electrónico superó al registro de entrada en formato papel</u>. El proceso de revisión y mejora de los trámites publicados en la sede electrónica es continuo. La consolidación de este cambio cultural hacía una administración más automatizada y tecnológica se ha conseguido en gran medida a la estratégica de comunicación interna, a la formación y la toma de conciencia por parte de los usuarios (empleados públicos) que los beneficios sobre el control y organización de expedientes que aporta la Administración Electrónica supera al modo tradicional en papel.

Externamente el Ayuntamiento ha realizado sesiones de formación en materia de Administración Electrónica o <u>Transparencia y Gobierno Abierto</u> con <u>empresas</u>, asociaciones de vecinos, medios de

comunicación, estudiantes, profesorado y personal administrativo de la Universidad Jaume I, plataforma anticorrupción y para la ciudadanía en general.

En la actualidad a nivel interno estamos promocionado el uso y consulta de datos en herramientas de business Intelligence: QlikView, <u>Tableau</u>, <u>Microsoft Power Bl</u>, herramientas de mejora de la productividad personal: Evernote, Trello, Xmind) y herramientas colaborativas: Microsoft Teams (la gestión interna de equipos, documentación y comunicación de la Agenda 2030 se realiza con esta aplicación).

Precisamente para hacer una transición ordenada hacia el uso de herramientas de administración inteligente y con mayor tecnología hemos elaborado Plan de Transformación Tecnológica 2021-2026 cuya aprobación se espera para el próximo 25 de febrero 2021. Su aprobación va a significar disponer de una auténtica hoja de ruta para la transformación definitiva de nuestro Ayuntamiento hacía el uso normalizado de herramientas que van a aportar una eficiencia administrativa definitiva.

La experiencia nos dice que para innovar hay unos pasos obligatorios como son: incorporar el talento al equipo, incorporar los usuarios finales al equipo y no cometer el error conceptual de confundir el plano teórico con el contexto real donde se va dar uso al resultado del proyecto innovador y probarlo en un entorno reducido y controlable. Estos pasos los hemos incorporado al Proceso de Gestión de la Innovación y el Cambio del Ayuntamiento de Castelló y se aplican en todos los proyectos que se desarrollan en la Dirección de Modernización y Calidad del Ayuntamiento de Castelló y en cierta medida son la causa del éxito de la implantación de nuestros proyectos tecnológicos. Relacionar todos los proyectos tecnológicos del Ayuntamiento de Castelló en los que hemos aplicado esta metodología podría ser excesivo, por el contrario, lo que vamos a aportar es la evidencia uno de los proyectos más reciente y que ha requerido mayor creatividad, co-creación con todos los directivos municipales y ensayo error en un entorno controlado (una Tenencia Alcaldía). Este proyecto ha sido la creación de un macrocentro de atención a la ciudadanía en el Palau de la Festa con cita previa que cumpla las medidas preventivas del COVID-19.

En el plazo de 1 mes (15 mayo - 15 junio 2020) tuvimos que diseñar, desarrollar, implantar en modo preproducción e implantar en producción un macrocentro único de atención a la ciudadanía.

De forma resumida las fases del proceso de innovación de este proyecto han sido:

Fase definición del Problema + fase generación de solución: participo el Comité de Teletrabajo compuesto por el equipo de gobierno (nivel político) y los directivos municipales con presencia puntual de los técnicos que se requieran.

Fase de desarrollo e implementación de la solución: Desarrollo de la infraestructura y ubicación de mobiliario por parte de las Brigadas Municipales y el Negociado de Sistemas (instalación de equipos informáticos). Desarrollo de la cita previa (front & back office) por parte de la Dirección de Modernización. Plan de comunicación externa: Gabinete de Prensa. Plan de formación de empleados destinados al Palau de la Festa: Sección de Innovación, Unidad de Modernización y las Jefaturas de Sección de cada uno de los trámites de cita previa. Sesión preproducción de cita previa en una tenencia de Alcaldía. Sesión preproducción general en el Palau de la Festa. Periodo de ajustes y mejoras. Sesión producción y apertura al público 15 de junio 2020.

Página de cita previa del Ayuntamiento de Castelló

Noticias de la apertura del macrocentro de atención a la ciudadanía: Vive Castellón

Castellón

Información Mediterráneo Castellón Plaza

Fase de seguimiento: para la realización del seguimiento y tal como se establece en el punto 11 del flujograma del Proceso de Gestión de la Innovación y el Cambio hemos realizado un cuadro de mando con la herramienta MS Power BI que ha resultado ser fundamental para poder tomar decisiones de mejora en el rediseño de los tiempos de atención para los diferentes trámites así como para identificar tramites saturados de demanda y tiempos de atención y espera. La consulta de estos datos nos ha permitido conocer de verdad la realidad de servicio y no disponer de esta herramienta nos adentraría en el terreno de la subjetividad en la toma de decisiones.

La sistematización de la inclusión del talento externo en los equipos de trabajo de innovación es un acción importante y que en el Ayuntamiento de Castelló estamos desarrollando y que en el año 2020 obtuvo muy buenos resultados con la selección de la ciudad de Castelló de la Plana para participar en el Intelligence City Challenge (Desafío de Ciudades Inteligentes).

A su vez el Ayuntamiento de Castelló si que está presente en los foros, grupos y comisiones donde se trata la innovación en la administración local y ciudades Smart tanto a nivel local, autonómico con estatal.

Cabe resaltar que para estar presente en la red de información sobre innovación, nuevas tecnologías a nivel europeo el Ayuntamiento de Castelló convoca la <u>Beca Bruselas</u> que tiene por objetivo el seguimiento de todas las políticas comunitarias que tengan por objeto la realización de iniciativas y proyectos europeos en el marco de las competencias municipales, en vista a potenciar los planes municipales de desarrollos estratégicos de Castelló, que le permitan convertirse en una ciudad de excelencia, mejorando su capacidad para innovar y adaptarse a las nuevas exigencias articulando la participación de los actores urbanos en un modelo de ciudad moderno, sostenible y con una visión de futuro compartida. Además, deberá hacer especial seguimiento de las políticas de cohesión de la Unión Europea y de la DG Regió, la agenda urbana europea y los objetivos de desarrollo sostenible 2030; así como realizar otras funciones que puedan ser determinadas por el Ayuntamiento de Castelló y por la Fundación Comunidad Valenciana-Región Europea en Bruselas, vinculadas con la naturaleza de la beca.

Otro ejemplo de desarrollo de ecosistema de innovación abierta para incluir el talento externo en el 2020 ha sido el proyecto <u>CISTELLA CASTELLÓ</u>. Cistella Castelló es la nueva plataforma castellonense que nace con el objetivo de digitalizar a los comercios locales de la ciudad. Desde Cistella queremos hacer más fuertes a los comercios locales frente a las grandes corporaciones. El Ajuntament de Castelló han confiado en el proyecto de Cistella, impulsando la iniciativa para mejorar el funcionamiento del comercio local.

- Web oficial de Cistella Castelló.

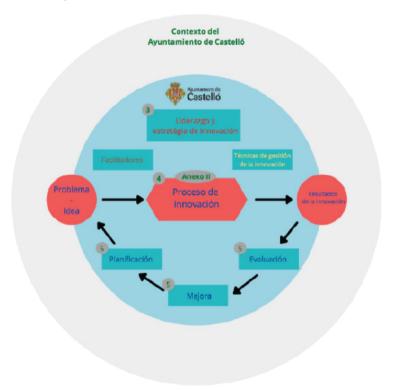
En el Proceso de Gestión de la Innovación y el Cambio indica en la fase de Seguimiento, se establece la necesidad de la elaboración de un cuadro de mando para monitorizar los resultados del proyecto innovador. En el Ayuntamiento de Castelló estamos utilizando Qlikview, Tableau y MS Power BI para la elaboración de estos cuadro de mando.

• Sistematización de reuniones quincenales o videoconferencias con proveedores de servicios tecnológicos de las Administraciones Públicas.

 Participación en congresos y jornadas sobre administración electrónica, tecnología e innovación en la Administración Pública.

Punto 5 del Proceso de Gestión de la Innovación y el Cambio. La evaluación del sistema de Gestión de la Innovación de la DMyC se realizará de forma ordinaria el último mes del año que convocará el Director de la DMyC y asistirán el técnico de Modernización y los Jefes de las diferentes Secciones de la DMyC o cualquier otra persona que el DMyC pueda estimar oportuno.

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



Proceso de Gestión de la Innovación y del Cambio. Ayuntamiento de Castelló.

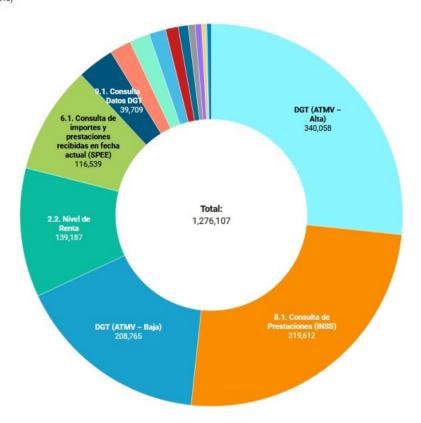
La Administración Electrónica y la consecuente publicación de los trámites municipales en la sede electrónica supuso una oportunidad para la sistematización de la revisión del conjunto de trámites para, en su caso, la aplicación de reingeniería de procesos así como la aplicación de interoperabilidad para la reducción de las cargas administrativas a la ciudadanía.

Este tipo de revisión generalizada de todos los trámites se realizó en el año 2019 cuando se publicaron un total de 257 (100%) en la sede, de ellos a 158 (61%) se les aplicaron cambios para no solicitar documentos que ya obrasen en alguna administración pública que tuviese un convenio de interoperabilidad con el Ayuntamiento de Castelló.

Ayuntamiento de Castelló de la Plana - Servicio de Interoperabilidad

Acumulado histórico de consultas de interoperabilidad desde 2013 a 2021 por servicios de interoperabilidad





Número de consultas de interoperabilidad realizadas por el Ayuntamiento de Castelló desde 2013-2021

El Ayuntamiento de Castelló de la Plana ha asumido el reto de innovar como actitud de adaptación al constante cambio de una sociedad cada vez más conectada y con mayor nivel de exigencias a sus Administraciones Públicas. La participación en premios como Innovagloc de la FEMP nos inspiran para continuar por este cambio de adaptación al cambio.

Premio a una Dirección general o Coordinación General Sectorial:

Contratación Pública RIBALICITA.

Ayuntamiento de Riba-Roja de Turia.

Año 2017. Muchos contratos por regularizar. Reparos de Intervención. Licitación en papel. Poquísimos medios personales. Ausencia de estructura organizada. Escasa utilización de cláusulas sociales, medio ambientales...etc. Nula planificación. Mucha voluntad pero poca profesionalización.

Necesidad de reaccionar ante el convencimiento de que otra contratación pública es posible y ... un SUEÑO...soñábamos con...

... una contratación pública electrónica, absolutamente transparente, estratégica, accesible, que fomenta la participación de las pymes, que reserva contratos a centros especiales de empleo de iniciativa social y empresas de inserción, una contratación pública íntegra, participativa, profesionalizada.

¡¡Y decidimos ponernos manos a la obra!! ¿Cómo?

- 1 Planificando
- 2. Estudiando, investigando, escuchando, aprendiendo, analizando, debatiendo ...
- 3. Actuando.
- 4. Rindiendo cuentas, midiendo resultados y proponiéndonos en base a los mismos una mejora continúa.

1 Planificación de la innovación.

Lo primero que hicimos fue analizar la situación y hacer un primer Plan.

Así surgió el Plan de Perfeccionamiento en materia de contratación pública.

El nombre tan pretencioso era para conseguir subir la moral del reducidísimo equipo (en ese momento sólo un administrativo y la Secretaria del Ayuntamiento).

Y ahí fuimos. Tras analizar la situación pensamos que debíamos de centrarnos en los siguientes objetivos:

"PRIMERO.- Proceder a la regularización con carácter prioritario los contratos a los que se refiere la Resolución nº 228/2017 tramitándolos con carácter de urgencia de manera que en un plazo improrrogable de 6 meses se encuentren todos los contratos regularizados.

SEGUNDO.- Iniciar los trámites para la implantación de la licitación electrónica.

TERCERO.- Elaborar y elevar a su aprobación por parte del Pleno municipal las instrucciones de regulación de cláusulas sociales.

CUARTO.- Trasladar al Departamento de Personal la necesidad de dotar de personal de apoyo al departamento de Secretaría."

Lo primero era poner orden...no se puede aspirar a la innovación si no se es capaz de realizar lo esencial. Lo primero era regularizar todos los contratos pendientes. Pero no queríamos quedarnos ahí ... queríamos más. ¡¡Lo queríamos todo!! Porque teníamos un sueño.

Y aún cuando todavía no era obligatoria por Ley nos propusimos implantar la licitación electrónica. Reto que conseguimos con gran éxito. Así, mediante acuerdo de Pleno de 3 de abril de 2017 el Ayuntamiento aprueba la implantación de la licitación electrónica.

Una de las cuestiones que veíamos esencial desde el principio era la transparencia. Debíamos de potenciarla al máximo puesto que todo proceso de innovación ha de ser transparente de principio a fin. Y para ello aprobamos el "Decálogo de medidas por una contratación transparente, abierta y eficiente" mediante acuerdo de Pleno de 2 de octubre de 2017 (doc. 3) donde se recogen medidas tales como que no haya ningún político en las mesas de contratación o el compromiso de que todas las mesas de contratación se retransmitan en directo por streaming en YouTube para que cualquier persona pueda verlas en tiempo real.

Eran cambios importantes y no queríamos que ningún licitador se quedara atrás y por ello decidimos volcarnos y redoblar esfuerzos. Es verdad que íbamos a exigir que presentaran sus ofertas electrónicamente (cuando aún la licitación electrónica no estaba tan extendida y menos en un municipio como el nuestro) pero no les íbamos a dejar solos. Iban a tener todo el apoyo del Ayuntamiento para ello.

Y así, por acuerdo de Pleno de 5 de febrero de 2018 se creó la **Oficina de Atención al Licitador,** que atendida por los propios empleados públicos del departamento ofrece un servicio personalizado a los licitadores de atención y consulta.

Ya sólo nos faltaba cumplir un objetivo, la implantación de cláusulas sociales y medioambientales. Y también llegó. Así mediante acuerdo de Pleno de 5 de marzo de 2018 se aprobó la "Instrucción 1/2018 de impulso de la contratación socialmente responsable, sostenible y de promoción de las PYMES".

A estos efectos, para lograr una actuación consensuada y en la que se integren todas las áreas municipales dado que se trata de una materia transversal se crea la "Comisión de Contratación Pública Socialmente Responsable y Sostenible del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria".

Desde su aprobación e implantación casi el 100% de los contratos licitados por el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria tienen cláusulas sociales y medioambientales.

Y para ello también nos resultó de gran utilidad la Oficina de Atención al Licitador, un canal de comunicación constante con los licitadores y de gran apoyo a las pequeñas y medianas empresas a las que se les ofrece formación y un servicio personalizado.

Para llevar a cabo estos nuevos retos era imprescindible disponer de los recursos necesarios. En especial medios personales. Para ello se incorporó al equipo a un empleado público de otro Departamento pero

¿Cómo y por qué surge Ribalicita?

que sintonizaba cien por cien con la filosofía del nuevo Departamento de Contratación que pasó a convertirse en RIBALICITA. ¡¡Un gran fichaje!!

Y con el equipo reforzado y organizado decidimos seguir dando pasos ... decidimos seguir innovando ... y nos introdujimos en el mundo de las redes sociales. ¿Por qué no una cuenta de Twitter institucional?

Y así en mayo de 2018 pusimos en marcha una cuenta de Twitter <u>@Riba_licita</u> en la que se informa de las licitaciones, de las mesas de contratación que se retransmiten por streaming, y de las novedades legislativas así como de la normativa, planes, memorias, instrucciones y todo lo que se hace a nivel interno en el Ayuntamiento en materia de contratación pública.

Habíamos planificado, habíamos desarrollado y ejecutado lo planificado y entonces vimos que nos quedaba una tercera pata: debíamos de rendir cuentas, analizar resultados, ver que podíamos mejorar... porque ahora que habíamos empezado nuestro proceso de innovación no íbamos a quedarnos ahí.

Y <u>el 30 de julio de 2018 el Pleno aprobó</u> un nuevo trámite municipal en materia de contratación administrativo consistente en la **Elaboración y Publicación de una Memoria anual de gestión y resultados de la contratación**.

Memoria que desde entonces se ha venido haciendo todos los años y publicando en la web municipal para que fuera de general conocimiento.

Y seguimos... la innovación no para nunca. Decidimos investigar, estudiar, analizar nuevas posibilidades que nos permita incrementar la buena gestión de la contratación pública en nuestro Ayuntamiento sin ponernos límites. No nos conformamos con el "siempre se ha hecho así" o "para que probar nada nuevo sin con lo que se ha hecho siempre se ha funcionado y se funciona en la mayoría de los Ayuntamientos" [el problema es cómo se funciona...].

Y así decidimos innovar también en los procedimientos de selección de contratistas. Apostamos por una figura novedosa y poco implantada como son los SDA. En febrero de 2019 se inicia el proyecto de <u>implementación de los Sistemas Dinámicos de Adquisición</u> **(SDA)** en el Ayuntamiento. Para ello, buscamos el con asesoramiento de un experto en la materia, en concreto D. Jaime Pintos Santiago. Y llevamos a cabo un profundo proceso de formación en tres niveles.

- 1. Propia del departamento.
- 2. Del resto de empleadas y empleados públicos del Ayuntamiento así como de los Concejales tanto de gobierno y oposición.
- 3. De los licitadores.

Siempre hemos pensado que el éxito de cualquier iniciativa de innovación pasa necesariamente por involucrar a todos los implicados/afectados para que se sientan parte del proyecto y por facilitar la necesaria formación porque en muchas ocasiones se rechaza el cambio porque falta información y formación.

Y seguimos planificando Hasta ahora habíamos planificado cómo queríamos que fuera la contratación pública pero llegó el momento de planificar la propia contratación pública, los contratos que tenemos que realizar, las cláusulas sociales, medioambientales, condiciones especiales de ejecución que es necesario implantar, la programación de esa contratación...

Y es que para conseguir ese crecimiento inteligente, sostenible e integrador al que nos insta tanto las Directivas Europeas como la propia LCSP hay que "diseñar un sistema de <u>contratación pública, más eficiente, transparente e íntegro</u>, mediante el cual se consiga un mejor cumplimiento de los objetivos públicos"

Y es por ello, que para conseguir dichos objetivos se considera muy conveniente e incluso necesario planificar la contratación pública.

Mediante la programación anual de nuestra contratación pública pretendemos una doble finalidad:

- 1. Asegurar la gestión en plazo de los contratos que se precisan para atender las necesidades externas.
- 2. <u>Implementar una cultura de mejora continua</u> en la contratación pública para aumentar la eficacia y la eficiencia del proceso, prever y eliminar riesgos potenciales, reducir trámites innecesarios, perfeccionar los procesos, incrementar la profesionalización en contratación,...etc.
- Aprobación de planes de contratación:

1.1

Plan de contratación 2019 aprobado en sesión plenaria el 04 de marzo de 2019

Con motivo de la elaboración del Plan de Contratación 2019, desde el área de contratación realizar una planificación y estructuración de todos aquellos contratos que se deben prorrogar o modificar, y aquellos de nueva prestación por parte del Ayuntamiento.

Además, mediante él se realizó un estudio pormenorizado de todos aquellos gastos menores que las áreas o departamentos disponen todos los años de forma repetitiva o reiterada, y que se pueden incluir en un procedimiento llamado Sistema Dinámico de Adquisición que sustituirá el contrato menor.

1.2

Plan de contratación 2020 aprobado en sesión plenaria el 02 de diciembre de 2019

Con motivo de la elaboración del Plan de Contratación 2020, desde el área de contratación realizar una planificación y estructuración de todos aquellos contratos que se deben prorrogar o modificar, y aquellos de nueva prestación por parte del Ayuntamiento.

Además se introdujeron como novedades:

Indicación del trimestre en el que debía formalizarse la contratación a fin de mejorar la contratación pública del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.

Por acuerdo de la Comisión Informativa Especial de impulso y seguimiento del Plan de Contratación Pública de fecha 2 de octubre de 2019 se acordó la homogeneización de los informes emitidos en aras de la reutilización de la documentación principio establecido en la ley 19/2013 de 9 de diciembre.

1.3

Plan de contratación 2021 en aprobado en sesión plenaria el 14 de diciembre de 2020

Con motivo de la elaboración del Plan de Contratación 2021, desde el área de contratación realizar una planificación y estructuración de todos aquellos contratos que se deben prorrogar o modificar, y aquellos de nueva prestación por parte del Ayuntamiento.

En la elaboración Plan de Contratación del 2021 se introdujeron como **novedades** a fin de alcanzar los objetivos previstos, las siquientes:

En los informes emitidos de las distintas áreas se indicó para cada contrato la partida presupuestaria así como que fueran suscritos además de por el técnico responsable por el concejal del área y el Concejal de Hacienda a fin de coordinar el Presupuesto Municipal con las necesidades en materia de contratación de la Entidad Local

Se procedió a reservar contratos a Centros Especiales de Empleo y empresas de inserción laboral como obliga la legislación al respecto.

Se procedió a una aprobación provisional del Plan de Contratación 2021 del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria estableciendo un período de exposición pública a fin de que la ciudadanía y el tejido empresarial puedan presentar las sugerencias e iniciativas al mismo.

Se solicitó informe al área de fomento económico informe de situación del desempleo en Riba-roja de Túria observando especialmente su incidencia por edad, sexo y diversidad funcional para orientar las cláusulas sociales que resulta más necesario implantar.

Pero no sólo hemos querido planificar cómo queríamos y hemos logrado que sea nuestra contratación y qué contratos realizar y cómo y cuando hacerlo. El hecho de haber avanzado ya debido a la innovación constante en materia de contratación pública nos ha permitido dar un paso más que para nosotros es muy importante: aprobar el PLAN DE INTEGRIDAD EN LA CONTRATACIÓN PÚBLICA DEL AYUNTAMIENTO DE RIBA-ROJA DE TÚRIA. El cual fue aprobado mediante acuerdo de Pleno de 18 de enero de 2021.

Este plan es fruto:

- 1. de la evolución llevada acabo por Ribalicita durante estos últimos años;
- 2. del análisis, estudio, comparación con prácticas realizadas por otras Administraciones Públicas...
- 3. de la formación recibida, en especial el Título de Especialista en Contratación Pública de la UDIMA.
- 4. de la innovación constante llevada a cabo y que nos permite no sólo tener "futuro" en la innovación (retos que nos planteamos realizar) sino también poder acreditar unos logros ya conseguidos. De ahí que el plan parte de cuatro principios para implementar la integridad y diez medidas para poder llevarlos a cabo y dentro de cada una se describe lo que ya se ha realizado y por otro lado los retos que nos proponemos realizar indicando una cronología temporal de cuándo nos proponemos haber conseguido cada reto.



Estudio, investigación, análisis de la innovación.

Del estudio y análisis que hemos llevado acabo sobre la materia hemos llegado a la conclusión que la profesionalización es esencial. De ahí que anualmente se aprueba un plan de formación en materia de contratación que distingue acciones formativas dirigidas a:

a) Empleadas y empleados públicos tramitadores, es decir el personal del Departamento de Contratación, de Ribalicita. En la actualidad somos cuatro las personas integrantes del Departamento. La cuales compartimos unos valores y una visión del valor de lo público muy similar; así cómo de la necesidad de la innovación constante. Para ello es fundamental las reuniones habituales de equipo (todas las decisiones las tomamos de forma colegiada), la creación de espacios dónde toddas7os pueden presentar nuevas iniciativas, la formación compartida, el trabajo en equipo en función de las aptitudes de cada uno (cada persona del quipo obviamente tiene sus responsabilidades pero al margen de ellas todas realizan un plus en función de aquello que mejor se les da o más les motiva. Llevar las RRSS, el diseño de acciones formativas, la elaboración de folletos explicativos, atención personal a los licitadores, seguimiento y comprobación de los resultados obtenidos...etc).

Dentro del Plan de Formación es preceptivo que cada persona del equipo realice al menos una acción formativa anual sobre la materia. Si bien, es tanto el convencimiento de la necesidad de formación y las ganas de aprender y coger nuevas ideas que nos permitan seguir avanzando que son muchas las acciones formativas que realiza cada persona del equipo anualmente. Y no sólo las recibimos sino que también las impartimos lo cual también es muy importante.

b) Unidades proponentes, es decir empleadas y empleados públicos que para la gestión de sus



áreas requieren la tramitación de un procedimiento de contratación pública (Arquitectas, Ingenieros, Informáticos, Técnicos/as de Cultura, Deportes, Educación, Turismo, Servicios Sociales, Juventud, etc.). Es decir, el resto de empleadas/os publicas. Desde Ribalicita hemos organizado acciones formativas para toda la organización tanto a través de especialistas externos como impartidas por nosotros a los efectos de compartir nuestra visión innovadora y en continúo proceso de mejora de la contratación pública.

Imágenes de la Jornada de formación específica destinada a las personas responsables de todas las unidades proponentes

- c) Concejales, porque dada la complejidad de la materia les resulta de gran interés tanto para realizar labores de gobierno como de oposición. Estas acciones formativas han sido muy bien recibidas. No hay que olvidar que todos los meses se reúne la Comisión de Impulso y seguimiento del Plan de Contratación integrada por todos los Grupos Políticos y dónde se analizan todas las cuestiones relativas a la contratación.
- d) Licitadores, también es importante realizar acciones formativas especialmente para pymes que les facilite el acceso a la contratación pública.

A través de dicha formación se pretende tomar conciencia y desarrollar actitudes que fomenten el mensaje de una contratación pública íntegra y transparente.

Son muchas las acciones formativas gratuitas dirigidas especialmente a las pymes. Así recientemente hemos impartido un programa compuesto de tres webinars, uno cada mes, tratando



Imagen del Curso ofrecido a los Concejales del Ayuntamiento

temas de gran interés para los licitadores. El buen desarrollo de estas acciones ha sido tal que desde otro Ayuntamiento se nos ha solicitado la colaboración para impartir estos webinars en su municipio en base al principio de colaboración entre Administraciones Públicas y ha resultado un verdadero éxito.

Además de las acciones formativas se intenta desarrollar mucho la comunicación y la interrelación con todos los implicados en el ecosistema de la contratación pública, así:

- Se recurre a las posibilidades que proporcionanlas redes sociales: tenemos no sólo cuenta de Twitter sino también de <u>Instagram</u> donde colgamos vídeos explicativos, contamos las novedades, retransmitimos las mesas de contratación e intentamos comunicar la contratación pública que es un poco densa de manera fácil y entendible para toda la ciudadanía, también <u>YouTube</u> y recientemente hemos abierto un canal de Telegram.
- 2. Se recurre a todos los medios a nuestro alcance: <u>blogs</u> (tenemos un blog interno sólo para las personas del Ayuntamiento y ahora vamos a crear en cumplimiento del Pland e Integridad un blog de acceso general y libre en el que pretendemos involucrar a otros Ayuntamientos ya que todos tenemos una problemática o unas preocupaciones similares y no tiene sentido que cada uno tenga que empezar de cero y no pueda aprovechar el **benchmarking** de aquéllos que hayan conseguido innovaciones o sistemas o medidas que supongan una gran mejora en la gestión. También a la redacción de <u>Newsletter</u> para llegar a las pymes y a la ciudadanía; encuestas, consultas y procedimientos participativos, entrevistas en la <u>Radio municipal</u> dónde se explican las acciones que se van a llevar a cabo, ...etc.
- 3. También dentro del programa Ribalicita amb tú (Ribalicita contigo) hemos habilitado una cuenta de correo electrónico ribalicita@ribarroja.es para que cualquier persona nos pueda hacer cualquier consulta que considere en materia de contratación pública. No sólo queremos fomentar la transparencia activa sino también la pasiva. Diariamente se contestan los correos recibidos.

3 Desarrollo.

Si queremos conseguir una contratación íntegra no sólo hay que potenciar la transparencia, la publicidad... sino que hemos de gestionar bien porque son fondos públicos y porque las necesidades a satisfacer responden a un fin público. Y ello en materia de contratación pública nos conduce necesariamente a la **profesionalización** y a la planificación. Y a la hora de pasar a la acción es muy importante el principio de buena administración.

Para poder hacer efectivo es importante principio de buena gobernanza o buena administración es imprescindible:

- 1. Que se establezcan instrucciones y protocolos claros que permitan normalizar los procedimientos de manera que ellos permita incrementar la eficacia y la seguridad jurídica.
- 2. La formación continúa de todos los intervinientes en el ámbito de la contratación pública.

Respecto al primer punto es innegable el esfuerzo que se ha hecho en el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria para normalizar y reglamentar toda la actividad contractual; así:

a) Se ha aprobado por la Junta de Gobierno Local la Instrucción 1/2019 de Secretaría de contratos menores.

Dicha Instrucción tiene por objeto marcar directrices en relación a la tramitación de los contratos menores del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria de conformidad con lo previsto en la Ley 9/2017, de 8 de noviembre de Contratos del Sector Público y la Instrucción 1/2019 de 28 de febrero de la Oficina Independiente de Regulación y Supervisión de la Contratación (ORIESCON)

b) La Instrucción 2/2019 de contratos mayores. (doc. 19)

En dicha Instrucción se regulan de forma pormenorizada todos los procedimientos de contratación, la tramitación necesaria para cada uno de ellos; y una regulación pormenorizada de la contratación mayor. Incluye incluso modelos tipo de pliegos de cláusulas administrativas; modelo de memoria de necesidad (de gran utilidad práctica), etc...

Y a los efectos de facilitar su implantación se organizó una actividad formativa para todas las Unidades Proponentes del Ayuntamiento (técnicos/as de las distintas áreas municipales) a cargo de un prestigioso experto en materia de contratación pública.

- c] La aprobación de cinco medidas "Por una Contratación Pública Feminista" para fomentar la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en la contratación pública.
- d) El Protocolo para la mejora continua y el incremento de la eficacia y la transparencia en la tramitación de los expedientes de contratación.

Dicho Protocolo supone un hito en la organización administrativa y <u>la medición del cumplimiento de objetivos</u> ya que establece unos plazos estimados de duración de la tramitación de los expedientes debiéndose justificar una vez tramitados si se han cumplido o no dichos objetivos y permitiendo ir estableciendo objetivos más ambiciosos que permitan la mejora continua en la materia.

e] La aprobación de un <u>Código Ético</u> para la aplicación de<u>medidas de compliance</u> en la contratación pública.

Así, el Ayuntamiento de Riba-roja de Túria (Valencia) en el Pleno ordinario celebrado el 7 de octubre de 2019 aprobó el Código ético para la aplicación de medidas de compliance en la contratación pública. Cabe destacar que dicha aprobación se produjo por unanimidad lo cual es muy importante ya que actualmente están representados siete grupos políticos diferentes en la Corporación municipal. Por ello es muy relevante que en esta cuestión haya existido un gran consenso.

La aprobación del referido Código, no supone un acto aislado sino que es la culminación de todo un proceso de cambio de cultura en el ámbito de la contratación iniciado en 2017.



Rendición de cuentas y propuestas de mejora.

Una de las cuestiones que más clara teníamos desde el principio es que aunque fuera un esfuerzo extra debíamos de ir analizando los resultados que íbamos alcanzando y debíamos dar cuenta de ellos. De lo que había funcionado bien, lo que había funcionado mal y lo que había funcionado regular. Y por ello la rendición o dación de cuentas está presente en todas nuestras acciones. Abarca toda la actividad del Departamento. En primer lugar por transparencia, porque queremos que todos sean conocedores de toda la actividad de departamento en su integridad y en segundo lugar porque analizar los resultados nos permite marcarnos nuevos objetivos y adentrarnos en un proceso de mejora continua y de constante innovación. Pero para ello es muy importante conocer y analizar lo que se ha hecho.

En este sentido RIBALICITA efectúa dación cuenta semanal de su actividad, mensual en la Comisión de Contratación, trimestral en el Pleno y anual a través de la memoria de gestión de la contratación que nos hemos auto impuesto elaborar.

Lo más interesante es que esta memoria contiene un análisis DAFO a la luz de los resultados y de lo conseguido tras la gestión anual.

Así, tendríamos:

Dación cuenta estados contratos

- Dación cuenta semanal estado contratos a la junta de Gobierno Local desde 16 de junio de 2020
 una vez dado cuenta, se procede a dar acceso a todos los departamentos del Ayuntamiento para
 su conocimiento, de modo que tanto el órgano de gobierno como las unidades proponentes son
 informadas semanalmente de la evolución de la tramitación de las contrataciones de sus respectivas
 áreas.
- Dación cuenta **trimestral** al Pleno de la Corporación del estado de los contratos desde el segundo trimestre de 2020, <u>rindiendo cuentas al Pleno de la Corporación de todas aquellas contrataciones</u> celebradas durante el respectivo trimestre. Ejemplo:
- Dación cuenta al Pleno de la Corporación de memorias de contratación anuales <u>rindiendo cuentas</u> al Pleno de la Corporación de todas aquellas contrataciones celebradas durante el ejercicio anterior.

En fecha 30 de julio de 2018 el Ayuntamiento en Pleno acordó la elaboración con carácter anual (comenzando en 2018) de una memoria de gestión de la contratación administrativa municipal.

Memorias anuales de contratación

1.- Dación cuenta Memoria contratación de 2018 en <u>sesión plenaria del Ayuntamiento de Riba-roja</u> el 13 de mayo de 2019 .

La Memoria Anual de Gestión y Resultados de la Contratación del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria correspondiente al año 2018 se ha elaborado, de conformidad con lo acordado por el Ayuntamiento Pleno en fecha 30 de julio de 2018.

La Memoria permite llevar a cabo una función de análisis, conocimiento y estudio de la contratación del Ayuntamiento de Riba-roja. De esta forma, los datos estadísticos de carácter objetivo que se obtienen de la Memoria permiten realizar un análisis de la contratación pública que conlleva una mejora de la misma en aplicación de los principios de economía, eficacia y eficiencia en la gestión administrativa, garantizando también el cumplimiento del principio de transparencia que debe regir en toda contratación pública.

La presente Memoria da a conocer los contratos publicados y adjudicados entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2018.

2.- Dación cuenta Memoria contratación de 2019 en <u>sesión plenaria del Ayuntamiento de Riba-roja</u> el 06 de julio de 2020

Pues bien, en 2019 cabe destacar como hitos fundamentales la integridad y la profesionalización.

A) LA INTEGRIDAD.

Un paso de enorme transcendencia en esta materia ha sido la aprobación del Código ético para la aplicación de medidas de compliance en la contratación pública aprobado en sesión plenaria celebrada el 19 de octubre de 2019.

El Código preveía la creación de una Comisión ética (Título II, artículo 11) y así se ha hecho. Esta Comisión está formada exclusivamente por empleadas y empleados públicos.

En su composición se ha buscado que fuera paritaria y que estuvieran en ella representadas diferentes áreas municipales, no solo contratación, debido a la transversalidad de la materia. Asimismo, se prevé que la presidencia sea rotativa para facilitar la total implicación de todos sus miembros.

Esta Comisión celebra sesiones ordinarias y extraordinarias cuando algún asunto a tratar lo requiere y desde la misma se abordan diferentes temáticas:

- La aplicación de criterios éticos en las diferentes fases del procedimiento de contratación (desde los actos preparatorios, redacción pliegos, elección de criterios valoración, constitución de la mesa de contratación, valoración ofertas, seguimiento de la ejecución del contrato, etc.) y recogidas en el Título II, artículos 12 y siguientes del Código de Integridad.
- Medidas de prevención de conflictos de intereses también en las diferentes fases del procedimiento (arts. 19 a 22 del Código).

¿Cómo y por qué surge Ribalicita?

Así como también se ahonda en otras cuestiones relacionadas tales como la transparencia, igualdad de trato, profesionalización...

Desde la aprobación del Código ético todos los intervinientes en el procedimiento de contratación: proponentes, miembros de las mesas de contratación, empleados y empleadas públicas que emiten informes de valoración de ofertas y los licitadores que presentan ofertas han de efectuar declaración responsable de ausencia de conflicto de intereses.

Del trabajo en materia de integridad y transparencia del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria también se han hecho eco estudios realizados a nivel nacional, como el realizado por el reconocido politólogo, Rafael Camacho "Transparencia y contratación pública. Buenas prácticas a nivel municipal" en el que se sitúa la labor de nuestro municipio al lado instituciones de mucho mayor tamaño y presupuesto, como puedan ser los Ayuntamientos de Madrid, Vigo, Valladolid o Murcia.

Así como en el reciente **Código de Buenas Prácticas en Contratación Pública** de la FEMP, donde se recoge la buena práctica del Ayuntamiento de Riba-roja de Túria.

La presente Memoria da a conocer los contratos publicados y adjudicados entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2019.

Comisión Informativa Especial de impulso y seguimiento del Plan de Contratación Pública

Considerándose necesario crear una Comisión en la que participen todos los Grupos Políticos y a través de la cual se impulsen estas medidas y se realice un seguimiento y control del cumplimiento del Plan de Contratación

Se procedió por acuerdo del Pleno celebrado el día 22 de julio de 2019 en sesión ordinaria la creación de la Comisión Especial de seguimiento e impulso del Plan de Contratación Pública del Ayuntamiento de Riba-Roja de Túria, cuyo objetivo es ganar en transparencia, planificación y eficiencia dentro de la contratación pública.

Procediendo a reunirse la citada comisión mensualmente a fin de:

- Dar cuenta estado de contratación.
- Dar cuenta iniciativas relativas a la contratación pública
- Aportar nuevas iniciativas en materia de contratación pública

En esta Comisión Especial que se reúne mensualmente con carácter ordinario, se debaten entre otros los siguientes asuntos: novedades acaecidas en materia de Contratación tanto en el propio departamento como en el entorno; seguimiento de los contratos que se están tramitando; propuestas de mejora en la tramitación.

De este modo se pretende ganar en transparencia y colaboración ya que forman parte de la misma un portavoz de cada grupo político de la corporación y cuenta con la asistencia del departamento de contratación y los técnicos de las áreas que se requiera.

5 Conclusión.

Nuestro sueño no sólo se ha hecho realidad sino que hemos superado nuestras expectativas.

Si hace poco más de tres años cuando licitábamos en papel, no existía el Departamento de Contratación ni nada parecido, la contratación estratégica la conocíamos solo en la teoría pero nada de práctica, no planificábamos nada, tener un Código ético ni estaba en el horizonte....

... nos llegan a decir que a fecha de hoy íbamos a tener una contratación cien por cien electrónica, absolutamente transparente, una cuenta de Twitter con más de 650 seguidores en la que se habla de la contratación pública, una cuenta de Instagram, YouTube..., que íbamos a haber aprobado ya nuestro tercer plan de contratación (en estos momento ya el cuarto), que íbamos a hacer una memoria anual donde se recojan todos los contratos y se analicen los resultados, un Código de Compliance y un Plan de Integridad, que íbamos a tener un blog, un newsletter, qué íbamos a impartir webinars y demás formación a las pymes y no sólo a las de nuestro Ayuntamiento sino que también nos iban a pedir colaboración Ayuntamientos mayores al nuestro, que íbamos a participar en el Código de Buenas Prácticas de la FEMP, en el Congreso Internacional de Contratación Pública de Cuenca y en el de Congreso anual del ObCP de Zaragoza entre otros, qué íbamos a participar en un Libro colectivo sobre "Planificación y racionalización de la compra pública" contando nuestra experiencia en planificación...

No nos lo hubiéramos creído. Ni en el mejor de nuestros sueños. En muy poco tiempo ha sido mucho el camino recorrido, ha sido mucha la innovación introducida en el modo de funcionar, hemos hechos de todo: grabar vídeos para llegar a la gente superando nuestra vergüenza, impartir clases a compañeros y licitadores, preparar manuales sencillos, atención telefónica, on line, presencial, investigar qué cosas se hacen en otras Administraciones porque queremos incorporar todo lo que suponga una mejora, apuntarnos a todas las acciones formativas que seamos capaces, aprender de muchos grandes profesionales ... etc.

Pero sobre todo hemos creado un gran equipo. Un grupo de empleadas y empleados públicos para los que el servicio público es lo importante, es nuestro fin, y por el que vale la pena no escatimar esfuerzos, no dejar de pensar en cómo mejorar, innovar, acercar la Administración a la ciudadanía y recuperar su confianza, recuperar el enorme valor de lo público.



Premio al Ente del Sector Público en relación con sus empresas, fundaciones y otros organismos:

Las Naves

Centro de Innovación de Valencia.

Ayuntamiento de Valencia.

Introducción

El Centro de Innovación Las Naves de València es una entidad pública que depende de la Delegación de Innovación y Gestión del Conocimiento del Avuntamiento de València. Promueye la innovación social y urbana con una clara apuesta por las personas, poniéndolas en el centro de la acción innovadora.

Apoya el desarrollo y la innovación para aportar soluciones a las necesidades reales de la ciudadanía. fortaleciendo las estructuras económicas y sociales del territorio, trabajando en la economía del conocimiento desde la innovación, contando con la implicación activa de las cuatro hélices: sector público, sector privado, sector académico/investigador y sociedad civil.

Las NAVES ha ideado, impulsado, co-creado y colaborado en la aprobación del marco estratégico de innovación de València definiendo las Estrategias, los Compromisos, las Acciones y los Impactos esperados de las políticas de innovación de la ciudad y junto con todo el ecosistema innovador de la misma.

Las Naves y Missions València 2030

Las Naves ha desplegado la iniciativa Missions València 2030 como gobernanza de vanguardia sobre los conceptos de investigación e innovación orientada a misiones de ciudad que mejoren la vida de las personas para conseguir una ciudad más saludable, sostenible, compartida y emprendedora. En 2020 ha sido premiada por la Comisión Europea como una de las 6 mejores iniciativas innovadoras en las ciudades europeas.

Missions València 2030 es el marco estratégico de la innovación de la ciudad de València. Fue aprobado por el Pleno del Ayuntamiento en mayo de 2020 como resultado de más de 1 año de trabajo junto con las 4 hélices del ecosistema innovador para identificar el conjunto de retos, oportunidades y áreas de relevancia para la ciudad donde focalizar, mediante misiones, los esfuerzos en materia de investigación e innovación. Al igual que se propone desde la UE (Horizon Europe 2021-2027), la iniciativa supera las limitaciones temporales que los diferentes mandatos políticos pueden ocasionar en el desarrollo de la innovación.

Cuatro modelos de ciudad son los que inspiran la imaginación cívica e inteligencia colectiva para codiseñar el modelo de ciudad que se desea para València:

- Ciudad Saludable: Tiene que ver con el bienestar individual.
- Ciudad Sostenible: Tiene que ver con el medio en el que habitamos.
- Ciudad Compartida: Tiene que ver con el bienestar colectivo y con la relación entre las personas.
- Ciudad Emprendedora: Tiene que ver con la capacidad de emprendimiento y la digitalización total de la sociedad

Y de estos cuatro modelos, surgen **17 áreas de relevancia**, las cuales constituyen los retos y propósitos para la innovación de València, todos ellos con un diáfano impacto en la mejora de la vida de las personas:

- CIUDAD SALUDABLE: Mejorar la salud de las personas; reducir las desigualdades de salud entre barrios; atender la longevidad y mejorar el envejecimiento activo; fomentar los hábitos saludables.
- CIUDAD SOSTENIBLE: Reducir los residuos y las emisiones de CO2; promocionar la generación y uso de las energías renovables; entretejer las infraestructuras verdes y azules de la ciudad; promocionar un consumo sostenible y de calidad.
- CIUDAD COMPARTIDA: Atender a la eliminación o reducción de cualquier tipo de desigualdad; cuidar de la soledad no deseada; potenciar la economía de los intangibles y de los comunes urbanos.
- CIUDAD EMPRENDEDORA: Mejorar la productividad del tejido empresarial y económico; impulsar la digitalización plena de la sociedad; mejorar la resiliencia de las ciudades y sus ecosistemas para recuperarse tras crisis y catástrofes.

Además de los retos de la ciudad y ciudadanía, Missions València 2030 incluye **5 estrategias, 12 compromisos y un conjunto de 80 acciones de innovación** que planifican la transformación pública necesaria para el éxito. Estas son las 5 estrategias y 12 compromisos:

- 1. Gobernar la innovación en València
 - f) Incorporar una visión estratégica y transversal de la innovación orientada a misiones en València
 - g) Impulsar la Compra Pública de Innovación en València
 - h) Observar tendencias y usar Big Data e IA desde la ética y el humanismo en entorno 4.0
- 2. Crear mirada y cultura innovadora en València
 - a) Potenciar la capacitación de nuestras personas en innovación y creatividad
 - b) Impulsar la creatividad, la investigación y la atracción de talento en València
 - c) Reconocer y poner en valor la innovación social y urbana de València
- 3. Impulsar la innovación social y urbana en València
 - a) Impulsar el desarrollo de proyectos de innovación social y urbana en València
 - b) Crear espacios donde experimentar en València: laboratorios y sand boxes
 - c) Potenciar Las Naves como centro de innovación urbana de València

Las Naves, Premio INNOVAGLOC 2020

- 4. Fortalecer las alianzas y las redes innovadoras de València
 - a) Impulsar alianzas con las cuatro hélices de València
 - b) Activar alianzas y redes locales, nacionales e internacionales con la innovación de València
- 5. Comunicar el valor de la innovación a la sociedad de València.
 - a) Comunicar socialmente el valor de la innovación en València

El concepto de **MISIÓN** establece un objetivo claro, medible y acotado en el tiempo. Es precisamente esta gran concreción del objetivo a alcanzar que nos aporta la misión, la que nos permitirá acercar a la ciudadanía los impactos de la investigación e innovación valenciana y cómo ésta mejora sus vidas y su entorno.

Las Naves considera que para garantizar el impacto de las estrategias de innovación, es necesario interiorizar el **macro proceso de innovación** diseñado como un sistema de procesos de flujo circular que caracteriza la forma de trabajar la innovación y que se despliega desde la lógica del modelo de la cuádruple hélice que asegura la participación del ecosistema en los procesos de pensamiento e ideación, desarrollo, evaluación y divulgación de la innovación:

- Proceso 1: Conexión y Conocimiento: La escucha, el diálogo y el pensamiento. Las Naves ha creado un conjunto de espacios de escucha donde se abre debate, diálogo y reflexión sobre los desafíos del mañana de nuestra ciudad. Estos espacios se nutren también de los estudios e investigaciones de prospectiva generados en el ámbito de València.
- Proceso 2: Experimentación y Prueba: La ciudad como laboratorio para la innovación. Las Naves
 es la institución de referencia en València por su impulso de pruebas pilotos, prototipos y ensayos
 de nuevas soluciones a través de proyectos de innovación en la ciudad financiados tanto por fondos
 europeos como por recursos propios.
- Proceso 3: Evaluación y Transferencia de conocimiento. Las Naves es un centro demostrador de
 evidencias resultantes de las innovaciones. Evidencias que se documentan para generar conocimiento
 y se escalan para generar transferencia. El laboratorio Avalua·lab de Las Naves analiza y evalúa las
 políticas públicas desde el convencimiento de que la innovación puede impactar en ellas. Como entidad
 pública y desde el marco de ciencia abierta de la UE, transferimos a terceros nuestras soluciones.
- Proceso 4: Divulgación: Compromiso con la sociedad. Las Naves es un centro abierto, un show room de innovación que abre sus instalaciones para explicar a la ciudadanía el valor social de la innovación. La divulgación de nuestros aprendizajes para acercar las soluciones a las personas y a la comunidad de expertos es parte de nuestro proceso innovador.

El servicio de innovación del Ayuntamiento y Las Naves lideran la coordinación técnica y el despliegue de las acciones necesarias para el desarrollo de la iniciativa Missions València 2030, así como la coordinación de las políticas públicas de todas las delegaciones municipales con las misiones de la ciudad. La gobernanza política transversal de la innovación corresponde a los gobiernos, mientras que la dirección y gestión de los recursos públicos corresponde a la esfera técnica de innovación del Ayuntamiento y Las Naves como centro municipal de innovación de la ciudad de València.

El Plan de actuación de Las Naves 2021 evidencia el alineamiento de recursos económicos, proyectos y equipos de trabajo en la Estrategia de Innovación de Missions Valencia 2030, así como el de 2020 también estaba alineado a Missions, al igual que la aceleradora pública de triple impacto Col·lab de Las NAVES o el lanzamiento de laboratorios en la ciudad.

Las Naves está presente también en las principales REDES de INNOVACIÓN nacionales y europeas liderando varios de sus grupos de trabajo (Ej: Red INNPULSO del Ministerio de Ciencia e Innovación, CLIMATE-KIC, Fundación COTEC, Red de ciudades iCapital Awards, Xarxa de Ciutats Innovadores de la Comunitat Valenciana, MOIN, iKEN). Actualmente Las NAVES está involucrada en dos grandes proyectos nacionales dentro de la RED INNPULSO: la ideación y creación del concepto SPI (Subvenciones Públicas de Innovación) como complemento de la CPI (Compra Pública de Innovación) que pueda recogerse en futuros marcos normativos reguladores de las subvenciones; y la creación de una Red nacional de centros de innovación urbana de las ciudades españolas.

A nivel de ciudad, Las Naves también impulsa las **REDES CONNECTA** de salud, energía, movilidad, agroalimentación y cultura y creatividad.

1.1

Implicación y compromiso de la Dirección con el sistema de gestión de la innovación

La dirección política y técnica ha sido la responsable de liderar y desplegar el modelo de innovación junto a los equipos técnicos y ha mostrado un alto compromiso en su impulso. La política se ha involucrado directamente en el contacto mediante reuniones y entrevistas con las cuatro hélices del ecosistema de innovación en la creación y diseño de la estrategia de innovación de la ciudad y mantienen un papel de liderazgo en las jornadas claves de la innovación de València (Ej: Premios a la Innovación de València 2020, 2019)

Por otro lado, la dirección técnica y los equipos de trabajo han participado activamente en centenares de talleres, jornadas técnicas, conferencias, entrevistas y cursos de formación internos y externos explicando los conceptos europeos de innovación orientada a misiones y haciendo transferencias de los aprendizajes obtenidos tanto a nivel local como a nivel nacional e internacional. (Ej: Día mundial de la creatividad y la innovación, VATalks, Curso de Verano INAP UCM, European Urban Labs (Nantes), Conferencia Missions en Mexico&Colombia, etc).

Por último, Las Naves también cuenta con la implicación de los líderes en formación relacionada con el impulso del sistema de gestión de la innovación. Algunos ejemplos son: Innovación pública. Creatividad y talento al servicio de la generación de valor público en València – Modelo MIMOS (Model d'Innovació Motivador, Obert i Sostenible); Design Thinking; LEGO Serious Play; 7 Sombreros para Pensar; KAOS vs Control; Impulso a la Compra Pública de Innovación (CPI) de València (formación recibida por la FEMP y Red.ES en 2019 a la dirección técnica de innovación de Valencia sobre CPI); sensibilización en CPI y su impacto en Missions València 2030; formación a multitud de instituciones en materia de innovación (sólo en 2020: UPV, UCM, UPF, UIMP, Diputación de València, Diputación de Alicante, Diputación de Huelva, AGE, INAP, EAPC, EBAP, IVAP-Eudel, CEMCI, etc).

1.2

Vinculación de los retos de innovación con la estrategia de la organización

Valencia, como muchas ciudades españolas, tiene como marcos referenciales la Agenda 2030, la Agenda Urbana y los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030. El marco estratégico marida estrategia e innovación en una relación de múltiples influencias y apoyos de doble sentido. Hemos aprendido que las misiones de innovación que propone Europa para la próxima década y los retos y objetivos de la Agenda 2030 son dos caras de la misma moneda que se retroalimentan a través de las políticas públicas.

- Por una cara, el éxito de las misiones de innovación en las ciudades, en los países y en Europa no solo vendrá de la ciencia, la investigación y la propia innovación, sino que será imprescindible, dada su complejidad, que se acompañen de unas políticas e instrumentos públicos orientados por la Agenda 2030 que las refuercen, las impulsen y las potencien. Sin política y estrategia no habrá éxito en nuestras misiones como sociedad.
- Por la otra cara, la innovación, con su experimentación, aprendizaje y escalado inherentes, fortalece
 a las Instituciones, a los gobiernos y sus políticas públicas, a las administraciones públicas y a los
 marcos normativos que se generan proporcionando desde la práctica, por un lado, demostradores de
 cómo se alcanzan los grandes retos de la humanidad y por otro, coherencia con el entorno que las
 hace posibles. Sin ciencia e innovación no podremos resolver las complejidades que nos rodean.

Por estas razones, el marco estratégico de València apuesta expresamente por una representación concéntrica de relaciones en forma de malla donde las personas son el núcleo que justifica el esfuerzo, donde las políticas alineadas con la Agenda 2030 son las palancas de acción y donde la innovación y sus retos los impregnan todo para mayor impacto de las transformaciones.

En este contexto La Naves emprendió en 2020 un proceso de reflexión compartida de las personas de la organización para crear sus valores y alinear la cultura organizativa y la mejora de los procesos internos con el objetivo de orientarse a la estrategia organizativa e impactar mejor en la sociedad a la que servimos mediante la innovación. A este proceso, al que haremos referencia durante varios criterios lo conocemos como **Proceso NextLand.**

1.3

Estudios de prospectiva, escucha a sus grupos de interés y análisis de capacidades

El macro-proceso de innovación de Las Naves comienza por el proceso **Conexión y Conocimiento**: la **escucha, el diálogo y el pensamiento** como forma de trabajar, observar y conversar sobre innovación junto con las hélices del ecosistema de innovación de València. Ahí interviene un activo estratégico que denominamos "La Polivalent", un espacio físico neurálgico de Las Naves, en el que sucede la actividad diaria y la vida pública de la entidad.

A continuación, se recogen las evidencias de los instrumentos principales para asegurar una escucha y conversación activa que, junto con la investigación de la Academia, nos permite vigilar el entorno y dadnos conocimiento de prospectiva para posteriormente, gestionando ese conocimiento, analizar

capacidades internas y externas y reorientar los enfoques en nuestro modelo de gestión de la innovación. Para ello contamos con:

Los observatorios:

- Sobre Tendencias Sociales: GENTS. Nace para convertir las tendencias sociales y culturales en herramientas para empresas e instituciones como agentes de cambio y de evolución. A través de este observatorio, creamos contenido útil para la gestión y la toma de decisiones en las organizaciones, también para Las Naves. GENTS persigue dar una visión local de las tendencias globales. Identifica lo que está por venir y ayuda a entender cómo los cambios y movimientos globales afectan y se instalan en una sociedad como la nuestra. Se trata de una investigación a futuro. El trabajo desarrollado en el marco del observatorio tiene el espíritu de mirar adelante, de detectar espacios de innovación emergentes y valorados socialmente.
 - Sobre Organizaciones del Futuro: OdF
 - Sobre la Ética y TecnoHumanismo: IANética

Redes CONECTA: Donde conectan las 4 hélices del ecosistema de innovación alrededor de verticales claves para la innovación urbana en València y los cinco sectores principales de intervención estratégicos de Las Naves: Connecta Salut, Connecta Agroalimentació, Connecta Energia, Connecta Mobilitat y Connecta Cultura). El objetivo es impulsar la creación de comunidades de referencia que permitan aprovechar las sinergias del trabajo conjunto en diferentes modalidades. Los miembros de las Redes Conecta disponen de sus canales formales de comunicación y se reúnen una media de 5 veces al año a través de diferentes encuentros donde la conexión entre los agentes, el debate y la conversación de innovación en sus sectores son el valor generado.

Las Cátedras con las Universidades UV y UPV: Las cuales generan una gran producción de investigaciones y estudios de prospectiva con impacto en nuestra gestión de la innovación. Trabajan en tres áreas de relevancia e impacto en los procesos de "transformación de la ciudad" como son: la cátedra de transición energética con la UPV, vinculada con todos los procesos de emergencia climática y transición energética, las estrategias de ciudades neutras, etc., y de forma directa con los grupos de trabajo de la Agenda Urbana de la ciudad, para la definición de proyectos transformadores; la cátedra de economía colaborativa con la UV, vinculada con los nuevos modelos colaborativos "sharing" tanto en movilidad, venta directa y trabajos en plataformas, especialmente implicados con la brecha digital y la casuística negativa de la aplicación de algoritmos de IA en los trabajos asociados a plataformas digitales; y la cátedra de huerta con la UV, alineada con la estrategia de protección de la huerta como patrimonio de la ciudad y con la vinculación con el modelo de alimentación de la ciudad, estrategias claras definidas por la comisión europea por ejemplo en la última convocatoria de H2020 - Green Deal, donde se han encaminado proyectos en el área de "farm to fork".

Avalua-Lab: Laboratorio de Evaluación de Políticas Públicas de Las Naves: Genera un conocimiento exhaustivo sobre la evaluación de las políticas públicas y cómo la innovación puede transferirse para impactar en ellas.

INFO Barómetro de la Ciudad de València: Nutre de información muy relevante sobre las necesidades y expectativas expresadas o latentes de la ciudadanía y sociedad valenciana.

Oficina Municipal de Estadística

Estudios de prospectiva

Las Naves, Premio INNOVAGLOC 2020

Desde Las Naves se impulsa la generación de estudios de prospectiva y escucha social, consiguiendo que el conocimiento esté siempre por delante de la necesidad y permitiendo de esta forma alimentar a las necesidades y capacidades de la propia entidad y en especial a las del propio desarrollo de las Misiones de ciudad.

Se han elaborado estudios/informes entre 2019 y 2020 en el marco de trabajo de las cátedras, los proyectos europeos, los proyectos de ciudad, las redes o los laboratorios. Estos inputs nos sirven para identificar las necesidades de capacidades presentes y futuras de las personas, de nuestros programas y actuaciones, de los sistemas y de la propia organización.

Análisis sobre las capacidades presentes y futuras de las personas, los sistemas, de la organización

Toda esta labor de escucha y debate se complementa con un repositorio de tendencias globales sobre las que se extraen cápsulas informativas que se van liberando a través de los medios de comunicación, el proceso de cambio cultural y la formación interna de Las Naves y nos sirven para el análisis de las capacidades presentes y futuras de las personas, los sistemas y de la organización. Especial mención merece como esta escucha activa desde nuestras propias personas de la organización se recoge en el proceso de cambio cultural y de mejora de nuestras capacidades y la construcción de nuestros valores y que denominamos **NextLand**.

1.4 Análisis de otros casos de éxito y buenas prácticas

Las Naves analiza casos de éxitos y buenas prácticas en todo el ecosistema de innovación de la ciudad València existente en base al modelo de cuádruple hélice, así como a nivel nacional e internacional formando parte de las redes más importantes en materia de innovación española y europea. Destacamos algunas de ellas por su relevancia con la estrategia:

- Red INNPULSO: Red de Ciudades con el distintivo de Ciudad de la Ciencia y la Innovación. 72 ciudades miembros. En dicha Red lideramos dos de los principales grupos de trabajo coordinando más de 30 ayuntamientos
- Xarxa Valenciana de Ciutats per la innovació: Asociación que fomenta la innovación en entornos locales mediante la colaboración entre la administración local, la ciudadanía y las empresas.
- CLIMATE-KIC: EIT Climate-KIC Spain es la representación en España de la iniciativa europea EIT Climate-KIC, la mayor asociación público-privada de Europa que se ocupa del cambio climático mediante la innovación para construir una economía neutra en carbono lo que evidencia la alineación de redes a nuestras estrategias y retos de innovación. Las NAVES forma parte activa de esta gran red europea con más de 400 socios.
- iKEN: Red global formada por las ciudades reconocidas como finalistas y con premio monetario concedido dentro de la competición de Capital Europea de la Innovación promocionada por la Comisión Europea desde 2014. Las NAVES impulsó este reconocimiento para València en 2020. Aprendiendo de esta Red hemos podido armar unas candidaturas conjuntas con algunas de sus ciudades a las convocatorias europeas de Green Deal presentadas en enero de 2021.

 MOIN: Red global de Innovación orientada a misiones lanzada desde el Institute for Innovation and Public Purpose (IIPP) de la University College de Londres y reúne a organizaciones con el propósito de fortalecerse mutuamente en una innovación dirigida a generar valor público.

Para seguir fomentando el aprendizaje que nos sirva en la mejora de enfoques, despliegues y resultados en nuestras misiones, nuestros retos de innovación, tenemos una actividad constante de relación e intercambio con los principales centros de innovación de ciudades españolas: Medialab Prado (Madrid), Citilab (Cornellà de Llobregat), Medialab Tabakalera (Donosti), Coboi Lab (Sant Boi de Llobregat), LAAB (Aragón). En aras de fortalecer estas relaciones de aprendizaje mutuo, hemos liderado desde Las NAVES una propuesta al Ministerio de Ciencia e Innovación para crear una Red de Centros de Innovación Urbana a nivel país que pueda dar estructura a esta acción de compartir buenas prácticas con sus casos de éxito y/o fracaso asociados.

La atención a empresas y sectores con ideaciones nuevas es constante en Las NAVES y forma parte del día a día de la institución al tener como misión el desarrollo de innovación de la ciudad. Esto nos ha llevado a idear e incluir en la estrategia de innovación de la ciudad la acción de innovación 16 encaminada a realizar castings de ideas asociadas a retos por resolver y dentro de las acciones de compra pública innovadora: Impulsar demanda innovadora CPI Reactiva a través de InnoCasting de Missions València 2030 convocatoria abierta de ideas y proyectos. Estas fuentes de aprendizaje nos han servido para detectar casos de éxito, buenas prácticas y oportunidades de proyectos de innovación que se han incorporado en la praxis innovadora de la organización.

2

Las Naves y el Ecosistema de innovación

Todos los proyectos innovadores, todos los instrumentos de gestión e impulso de la innovación tienen en cuenta las cuatro hélices de la innovación: sector privado, sector público, Academia y sociedad civil. Por ello, Missions València 2030 dedica expresamente una estrategia 4 a **fortalecer las alianzas y las redes innovadoras de València** con el objetivo de construir el ecosistema de innovación alrededor de la ciudad, asumiendo dos compromisos que desarrollan 9 acciones de innovación que impregnan toda nuestra acción innovadora: *impulsar alianzas con las cuatro hélices de València; y activar alianzas y redes locales, nacionales e internacionales*.

Las Naves ha identificado los agentes más importantes del ecosistema de innovación procedente de las 4 hélices y propone, desde la experimentación y el aprendizaje acumulado, ir más allá del modelo de las cuatro hélices para incluir dos hélices más que son imprescindibles en nuestra innovación:

- Los medios de comunicación con su capacidad de generar opinión y trasladar el mensaje y la relevancia de la innovación: Comunicar socialmente el valor de la innovación en València.
- La ciudadanía como principio y fin de la acción innovadora, como principio y fin que justifica todo y que puede no estar en ninguna de las hélices anteriores.

A partir de esta lógica de modelo de 2 hélices más, mostramos algunas evidencias de cómo se constituye y fomenta este **ecosistema de innovación**:

 Col·lab, la aceleradora pública de triple impacto (económico, social y medioambiental) de Las Naves que forma parte de los instrumentos alineados a la estrategia Missions València 2030. El Col·lab ayuda

Las Naves, Premio INNOVAGLOC 2020

y mentoriza el desarrollo de proyectos emprendedores que dan solución a alguna necesidad de la ciudadanía o del entorno urbano y periurbano (introduciendo componentes innovadores), mediante una serie de programas adaptados al estado de madurez y las particularidades de las iniciativas procedentes del ecosistema de innovación y junto a organizaciones del mismo.

- Subvenciones a la innovación social y urbana de València de hasta 50.000 € para el desarrollo
 de las mejores ideas orientadas a Missions València 2030 procedentes de las cuatro hélices del
 ecosistema de innovación
- Premios a la Innovación Social y Urbana de la Ciudad de Valencia donde el jurado se conforma con personal técnico de I+D+i de Las Naves y reconoce las mejores ideas desplegadas procedentes de las 4 hélices del ecosistema.

2.1 Co-diseño de Missions València 2030

El ecosistema de innovación de València compuesto por las cuatro hélices ha realizado un esfuerzo extraordinario de videoconferencias, entrevistas y reuniones de trabajo con el equipo directivo y técnico de Las Naves para ayudarnos a validar Missions València 2030. Nuestros registros recogen más de 77 entrevistas con 587 personas involucradas y numerosos eventos online de validación de la iniciativa con más de 300 personas en dichos eventos. Ese compromiso político y técnico nos ha permitido recoger un 99% de validación excelente de nuestro modelo de innovación para València y 1% de percepción neutra (ninguna negativa), así como la posibilidad de incorporar mejoras, pivotar enfoques y mejorar la estrategia.

2.2 Participación activa

No podemos dejarnos fuera la **participación activa** de nuestras personas como parte del ecosistema que ofrecen su conocimiento, talento y creatividad para la ideación de nuevas propuestas a incluir en los planes anuales de actuación y que se presentan a través de canales de optimización de la gestión interna de las Naves. Dos de ellos destacan por su impacto:

• La generación de presupuesto de forma participativa:

El presupuesto anual de Las Naves a nivel de ingresos se compone de la aportación anual del Ayuntamiento de València y de la capacidad de generación de fondos propios a través de convocatorias de I+D+i tanto europeas como nacionales o regionales. De esta forma, Las Naves dispone de un presupuesto de aproximadamente 1.6M€ para su desarrollo de su programación de actividades o desarrollo de proyectos propios. Partiendo de este escenario preliminar de "capacidad de gasto" se ha implicado a todo el personal de Las Naves para que propongan iniciativas, actividades o proyectos orientados a las estrategias planificadas procedentes de Missions València 2030. Para ello se generan fichas, donde cada empleado identifica:

- Alineamiento de las propuestas con el ADN de las Naves.
- La integración de las 4 hélices en las acciones planteadas.
- El encaje de las propuestas con la estrategia de Missions València 2030.

• La descripción de las acciones y su valoración económica.

Este proceso estuvo abierto para el presupuesto de 2021 durante 20 días donde se recogieron un total de 244 propuestas, que se sometieron a consenso, alineamiento y priorización integrándose en el plan de actuación de 2021 un total de 183 acciones. El presupuesto de 2021 está SOCIALIZADO con todo el personal de Las Naves a través del Blog interno de la entidad, persiguiendo una total transparencia sobre en qué se gasta el presupuesto la entidad con el máximo nivel de detalle y con un objetivo importantísimo, como es la COMPRENSIÓN del valor que somos capaces de aportar a la ciudadanía con los fondos que manejamos.

Las aportaciones de propuestas de mejora e innovación para Las NAVES:

Se han desarrollado y mejorado diferentes procesos internos en base a las necesidades más acuciantes que la fundación podía tener para **asegurar la implantación de lo planificado**, como son:

- 1. Las reuniones grupales con todo el personal de Las Naves. Son una herramienta de trabajo implementada durante el último año, donde de forma sistemática y ordenada cada 15 días se repasan todos los temas generales de interés. Además, se aprovecha esa misma reunión "grupal" para que cada área o persona de las naves tenga la oportunidad de presentar su actividad principal, socializando y compartiendo el "valor" individual y colectivo. Además todos los lunes tiene lugar la reunión de dirección de la innovación de València formada por la Gerencia y la Dirección Técnica de Las NAVES y la Jefatura del Servicio de Innovación del Ayuntamiento de Valencia y todos los miércoles la coordinación técnico-política necesaria.
- 2. La **gestión de compras** de forma protocolizada y unificada para todo el personal de Las Naves.
- 3. La **gestión de proyectos** con subvención pública, donde el seguimiento de personal y de gasto es clave para optimizar el proceso de gestión global de Las Naves.
- 4. **Gestión de contactos** e implantación de un sistema unificado de registro (CRM)

Además, Las Naves **ha redefinido sus procesos de selección y creación de consorcios europeos para acudir a convocatorias de la Unión Europea**, asegurando el pleno alineamiento a la estrategia Missions València 2030.

3 Las Naves y Nextland

Las mayores evidencias del sistema de valores, de ética de lo público y los principios y compromisos de Las Naves los ha generado el proceso de vanguardia iniciado en 2019 para la creación y fortalecimiento de nuestra cultura organizativa en pro de nuestra misión como organización pública: **Nextland**. Se trata de nuestro programa de escucha y autoconocimiento de la organización que persigue: el desarrollo deliberado de las personas, la transformación cultural y del trabajo y la activación de la iniciativa emprendedora. Ha tenido dos fases:

• Fase 1: Introspectiva: Desplegada de noviembre de 2019 a febrero de 2020, se centró en entender y comprender la organización, sus sistemas y canales y las personas que forman parte de ella. El efecto final fue la co-creación, mediante equipos de transformación elegidos por votación entre las personas de Las Naves, de un marco referencial cultural en el que se asentaron los primeros

documentos para la transformación integrados por: un **propósito**, unos **principios** y un **manifiesto de valores y compromisos**.

Fase 2: Regeneradora: La metodología de trabajo seguida en estas dinámicas no solo fue innovadora en las herramientas utilizadas sino en la propia forma de llegar a los efectos buscados. Como ejemplo de algunas de estas herramientas y prácticas podemos citar: prototipado y experimentos, retar modelos mentales, elementos de reuniones efectivas, reflexión y retrospectiva por cada ciclo, trabajo sistémico (hipótesis e intervenciones), autoridad distribuida con roles de equipo, catálogo de tipos de tomas de decisión y catálogo de tipos de reuniones. Dos fueron los grandes resultados cocreados con nuestras personas en esta segunda fase y cuya documentación se adjunta: la Misión y Visión de Las NAVES y la plataforma de marca de Las NAVES.

4 El modelo MIMOS

El Ayuntamiento de València a través de su Servicio de Innovación y junto con las personas de la función pública y Las Naves creó en 2018, tras proceso de investigación, el Modelo MIMOS -Model d'Innovació Motivador, Obert i Sostenible- como conjunto de procesos y herramientas (KIT MIMOS) para facilitar el proceso innovador en nuestras organizaciones públicas y en la sociedad.

Este modelo se está utilizando actualmente para fomentar la ideación y el proceso innovador, además de en el Ayuntamiento de València, en las organizaciones públicas de la Diputación de València, la Diputación de Alicante, el Instituto Vasco de Administración Pública y EUDEL, CEMCI, INAP en el master de HHNN, la Escuela de Inspectores de Trabajo de la AGE, la Escuela de Administración Pública de Cataluña (EAPC) y varias administraciones locales de España.

Algunas evidencias de los procesos e instrumentos diseñados en formato ágil y guías para favorecer la transformación hacia organizaciones innovadoras son:

- Funnel de la Innovación con las 4 fases clave del proceso de innovación: ideación, afinamiento, desarrollo del proyecto y lanzamiento.
- El viaje de las ideas (publicación en El Consultor): como reflexión organizativa de las 10 etapas que las gestión de las ideas en las organizaciones públicas debe considerar y favorecer.
- El KIT MIMOS es un conjunto de herramientas que facilitan el proceso innovador a los equipos de innovación incluyendo los aspectos de formación sobre incentivos al riesgo responsable y tolerancia al fracaso.
- Ideación: ¡Tenemos una idea, ¿Cómo podemos presentarla?!; ¿Cómo lanzar un proyecto de Innovación?
- Afinamiento: Matriz de priorización; La ficha de proyecto innovador.
- Proceso Innovador: Reuniones de equipos de innovación de alto rendimiento; Las Reglas de Juego del equipo innovador; Diagrama FOTO para reportar status parciales.
- Test y Lanzamiento: El CANVAS de Innovación; ¿Cómo cerrar un proyecto de innovación?

Estas herramientas se utilizan dentro del Factor 5 de carrera del Ayuntamiento de València dedicado a evaluar los compromisos de los servicios y unidades administrativas con la mejora continua y la innovación. Desde el lado de la sociedad, más de 170 ideas recibidas desde el ecosistema de innovación en el proceso de subvenciones a la innovación han utilizado esta metodología y sus herramientas en 2019 y 2020 a los que se les solicita el CANVAS de la Innovación cumplimentado con su proyecto innovador.

5

Las Naves como centro de creación de cultura y mirada innovadora a través de la formación

Ha sido en el centro neurálgico de Las Naves, La Polivalent, donde se han creado los espacios donde las personas hemos podido conectar para idear nuestro modelo de innovación MIMOS y fomentar la formación y creación de cultura innovadora (ejemplos: la validación del modelo, la creación de un Canal de Telegram MIMOS VLC para compartir noticias, artículos y eventos relacionados con la innovación en la ciudad, la creación de una PlayList de Spotify MIMOS VLC o los resultados de la formación del Curso Innovación Pública).

Las Naves ha impulsado un amplio catálogo de formación en Innovación y Creatividad. Algunas evidencias son:

- La Compra Pública de Innovación
- Metodologías avanzadas de Gestión de Proyectos con el objetivo de unificar los procedimientos, gestión, capacidades y aptitudes. Las personas con perfil de técnicos/as de I+D+i se han certificado en la metodología PRINCE
- Formaciones realizadas por el equipo interno en Las Naves en el ejercicio 020 con el objetivo de incrementar sus capacidades y destrezas y para fomentar el pensamiento creativo entre el equipo para "entrenar" su trabajo en innovación

6

Las Naves como Laboratorio de Innovación y Conocimiento

Las Naves ha puesto en marcha, en cumplimiento del marco estratégico de innovación, un conjunto de laboratorios de referencia en la ciudad de València, número que se verá incrementado próximamente. En la actualidad estos son los laboratorios de Las NAVES:

- Col·lab: la aceleradora pública de triple impacto (económico, social y medioambiental) cuyo objetivo
 es ayudar, acompañar y mentorizar el desarrollo de proyectos emprendedores y de innovación que
 dan solución a alguna necesidad de la ciudadanía o del entorno urbano y periurbano.
- Avalua·lab: es el laboratorio de evaluación de políticas públicas de Las Naves.

- SONO-LAB: El primer laboratorio sonoro experimental de la ciudad para fomentar la innovación social
 y democratizar el conocimiento de las nuevas tendencias de creación y producción musical
- Programa de innovación ciudadana. La "Innovación Ciudadana" es aquel proceso que experimenta la resolución de problemas sociales con tecnologías y metodologías abiertas (digitales, sociales, ancestrales), a través de la implicación de la propia comunidad afectada. Esto supone que la ciudadanía deja de ser receptor pasivo de acciones institucionales, para pasar a convertirse en protagonista y productor de sus propias soluciones. Por todo ello este programa orientado a Missions se basa en la puesta en marcha de 3 laboratorios más:
 - CIUTAT-LABS: Laboratorios ciudadanos como palanca de integración de la cuarta hélice en los procesos de innovación abierta. La denominada cuarta hélice, ciudadanía y sociedad civil, debe tener un papel protagonista en el proceso de implicación cívica de las misiones. Su objetivo será el de crear canales de diálogo y colaboración con las 4 hélices orientadas a potenciar el desarrollo de Missions València 2030.
 - FABRICA·LAB: Laboratorio de fabricación, activando espacios makers para fabricación digital, thinkering creativo y combinación creativa de objetos.
 - DADES-LAB: Laboratorio de datos, profundiza en el concepto de soberanía tecnológica donde los datos son considerados como una nueva infraestructura pública.

7

Las Naves y la Comunicación

Comunicar el valor social de la innovación es el quinto eje estratégico de Missions València 2030 y Las Naves lidera la comunicación hacia dentro de la organización y hacia fuera a la ciudadanía y la sociedad del valor de la innovación.

El conocimiento generado en Las Naves es la fuente de la comunicación dentro de su proceso de Divulgación. A continuación, algunas evidencias del mismo:

- Actividades físicas o virtuales generadas dentro de la propia programación con formato evento, encuentro o similar. La web, los perfiles sociales y los newsletter semanales, por ejemplo, recopilan topa la actividad programada diariamente.
- Informes y documentos generados alrededor de una materia específica en cualquiera de las fases de trabajo (conocimiento y conexión, experimentación y prueba, evaluación y transferencia y divulgación).
- Artículos generados dentro de la web lanética y Organizaciones de futuro, y repositorio de informes de tendencias del Observatorio Gents.
- Píldoras de conocimiento en formato audiovisual depositadas en el canal YouTube y organizadas por temáticas en listas de reproducciones.

Adicionalmente, para las personas de Las Naves, se dispone de las siguientes herramientas y soportes de comunicación al servicio de la gestión de conocimiento:

Clipping de prensa diario y curación de contenidos por temáticas de interés e identificadas por etiquetas

- Biblioteca personal Las Naves
- Repositorio documental de informes generados por terceros publicado anualmente por temáticas de interés e identificadas por etiquetas

7.1

Comunicación de Las NAVES a la ciudadanía y sociedad

Las Naves dispone de un departamento propio de comunicación cuyos cometidos principales son difundir la cultura innovadora además de posicionar a Las Naves como un referente en innovación social y urbana. Con esos objetivos se orienta la comunicación de proyectos locales y europeos, las actividades que forman parte de la programación y se realizan, además, formatos especiales para eventos como por ejemplo streamings, con un broadcasting habilitado para que estos contenidos puedan consumirse en diferido. Adicionalmente, se dispone de un servicio integral de diseño gráfico y audiovisual se gestionan los "medios propios" de la entidad con una visión online como offline de la comunicación.

Medios

Las Naves dispone de numerosos canales de comunicación: una página web, diferentes microsites por proyectos, perfiles en casi la totalidad de redes sociales, newsletters (general y "dedicadas" por temáticas a proyectos concretos de relevancia), CRM, programas de gestión de inscripciones y otros canales de comunicación digital como un *videowall* y una mesa interactiva en su showroom.

Contenidos

Se difunden las informaciones a través de notas de prensa, convocatorias de prensa o presentaciones sobre hitos en los proyectos propios, proyectos europeos (pilotos en los que participamos) y actividades de la Fundación. Además, se amplifican contenidos de terceros relacionados con nuestras verticales recurrentes: innovación social y urbana, energía y agua, agroalimentación, industrias creativas y culturales, agroalimentación, movilidad y salud.

El **proceso de trabajo** empieza con la creación de la imagen del proyecto o evento hasta su producción, realización y difusión. Además, desde el área de comunicación se da cobertura en directo desde las redes sociales a los eventos propios de Las Naves y a los proyectos europeos de los que formamos parte.

Campañas

Las Naves ha realizado diferentes campañas informativas y de publicidad para acercar la cultura innovadora a la ciudadanía. Las tres que se han desarrollado en 2020 son 'Personas innovando para personas', 'Esto es innovación social' y 'Missions València 2030'.

Showroom

Las Naves abre al público un espacio accesible para divulgar la cultura innovadora y difundir los proyectos propios y europeos. El showroom cuenta con una mesa interactiva que emplea tecnología *aerial* para evitar el contacto y proteger frente a la COVID-19. Tras la presentación del showroom se realiza visitas guiadas a colegios, institutos, asociaciones y otros representantes de las cuatro hélices del ecosistema de la innovación.

7.2 Comunicación interna

Las Naves trabaja la comunicación interna a través de la herramienta interna o blog 'Socializando Las Naves'. A partir de esta herramienta, dos días a la semana (lunes y viernes) se envía un newsletter a toda la plantilla con la información más relevante. El blog actúa como el canal centralizador de las comunicaciones de la entidad clasificando las informaciones en estos capítulos: comunicación interna, eventos, formación, informes, Nextland, Missions.

Además, se organizan en momentos puntuales actividades enfocadas a reforzar el sentimiento de pertenencia y bienestar personal, entre otros.

Las Naves y la innovación tecnológica

Varias son las innovaciones tecnológicas que acompañan a la gestión tecnológica de base necesaria para las operaciones y actividad de Las Naves. Destacamos aquí algunas de ellas:

Innovación tecnológica 01: Implantación de CRM

Clave en el proceso de modernización de Las Naves ha sido la **implementación del CRM** (Customer Relationship Management). La situación de partida: situación normal para muchas AAPP o fundaciones donde por un lado existen registros perfectamente identificados como por ejemplo los ficheros de proveedores o clientes, ya que pasan por el control y seguimiento de los departamentos financieros, contable, compras, etc... y por otro lado una cantidad de ficheros y Bases de Datos que de forma más o menos descontrolada dependen de las "personas" y no de la "entidad". Esta situación se identificó como mejora organizativa a desplegar con urgencia. Se definen tres procesos de trabajo paralelos:

- Unificación de todos los contactos Institucionales o comerciales en un único repositorio (CRM de las Naves)
- 2. Unificación de todos los contactos que reciben el boletín de Las Naves para simplificar la comunicación, bajo un único sistema.
- Trabajo de detalle con el personal de Las NAVES para migrar datos de sus cuentas personales al CRM de la entidad
 - Innovación tecnológica 02: Grafos para seguimiento de proyectos de I+D+i asociados a Missions València 2030 creando la Constelación Missions de Proyectos de Innovación

Se han identificado y ordenado más de 100 acciones y proyectos que de forma directa impactan en la política de innovación de Valencia. Proyectos identificados y clasificados en base a las áreas de relevancia y las ciudades descritas en el marco estratégico de la innovación de la ciudad.

- Ciutat Sostenible 55
- Ciutat Saludable 14

- Ciutat Compartida 38
- Ciutat Emprendedora 14

A partir de ellos, se ha construido la tecnología que permite hacer seguimiento de los mismos y de sus interrelaciones creando estructuras de grafos para la constelación Missions.

Innovación tecnológica 03: Ciberseguridad y teletrabajo

Con la llegada de la situación de Alerta nacional provocada por el COVID-19, todo el personal de Las Naves pasó a modo Teletrabajo. Dicho esto, el Teletrabajo ya estaba en la hoja de ruta de Las Naves y, por lo tanto, con unas pequeñas modificaciones a nivel de infraestructura de red (habilitar conexiones remotas a todos los empleados) y algunas soluciones ofimáticas concretas, todo el personal se adaptó a la situación de forma inmediata. Además, se desarrolló con nuestros proveedores tecnológicos una formación ad-hoc en temas de teletrabajo, puesto de trabajo remoto y ciberseguridad.

9

Las Naves y el desarrollo de la innovación

El desarrollo de actividades en el entorno de la experimentación es el CORE de la actividad de las Naves. Probar las soluciones de innovación y generar evidencias como forma de dar respuestas a los retos del presente y futuro. Co-crear, pilotar y experimentar soluciones de ciudad con impacto directo con la ciudadanía.

La actividad "prueba" la desarrollamos utilizando la ciudad, sus barrios y pedanías como un living Lab Urbano. Además, promovemos y desarrollamos acciones encaminadas a regularizar espacios, "Sand Boxes", al servicio propio y de otras empresas y entidades innovadoras como espacios reales donde realizar estos testeos.

Los instrumentos fundamentales para probar soluciones que actualmente venimos utilizando, son los proyectos europeos y el desarrollo de proyectos propios. Los primeros con amplio espectro de "socios" y los segundo en el ámbito más local con actores de las 4 hélices de la innovación. Esta doble visión de grandes proyectos europeos y los proyectos locales, nos permiten desplegar acciones multinivel, por ejemplo, implicando a gran número de ciudadanía o centrando la acción en un solo barrio, con un grupo controlado de participantes.

9.1

La ciudad como laboratorio y las personas como eje de actuación

Cuando hablamos de los pilotos y pruebas no todos están soportados por tecnologías. En la mayoría de los casos interviene la ciudadanía, apoyada por la tecnología, que participa como actor protagonista. Si bien pudiera parecer difícil contar con esta colaboración, la utilización del modelo de las 4 hélices y la relación estrecha que se mantiene con la "sociedad civil organizada", es la que nos facilita poder acceder a este colectivo. Se busca, asimismo, que los experimentos y pruebas puedan tener capilaridad entre los distintos barrios de la ciudad si bien algunos de ellos y se ejecutan de forma general sobre toda la ciudad.

Proyecto Personas

Conviene destacar que este protagonismo de la ciudadanía es uno de los rasgos característicos de Las Naves. No es casualidad que la primera campaña de divulgación dirigida a la ciudad se anclara en este aspecto, y se nombraran los proyectos de innovación en función de las personas reales que habían recibido el valor público y social de los proyectos de innovación.

Apoyo a procesos creativos de otras instituciones INNOTRANSFER

Desde Las Naves y asociado al propio plan de actividad venidos desarrollando actividades en múltiples sectores. Como hemos comentado anteriormente, las REDES CONNECTA son posiblemente nuestra fuente de conexión y conocimiento más relevantes.

Participamos de otras acciones claves para maximizar el impacto y la conexión multinivel, como es INNOTRANSFER, una iniciativa de la Red de Parques Científicos Valencianos (RePCV) apoyada por la Agencia Valenciana de la Innovación (AVI) y la Universidad Politécnica de Valencia, destinada a diversos sectores industriales y de servicios de la Comunitat Valenciana (en las áreas de agroalimentación, automoción y movilidad sostenible, hábitat sostenible, tecnologías habilitadoras y salud). Es una iniciativa multisectorial de innovación abierta y gestión colectiva que tiene como objetivo impulsar la innovación en sectores económicos clave apoyando su Estrategia Regional de Innovación y Especialización Inteligente.

Desde Las Naves se ha trabajado en todas las áreas y se han desarrollado expresiones de interés sobre las mismas y dos acciones concretas que se han transferido al Plan de Actuación:

- En Agroalimentación: potenciación de la información al cliente a través de las etiquetas inteligentes sin que eso suponga un aumento del desecho alimentario (está demostrado que si la fecha de caducidad se percibe como cercana ese producto no es escogido por el cliente, a no ser que el precio sea agresivo lo que genera un incremento de desperdicio).
- En Salud y Tecnologías habilitadoras: Se está trabajando sobre los escenarios de monitorización de personas mayores que viven solas en sus viviendas, para avanzar en los modelos de teleasistencia avanzada (estas iniciativas surgen como evolución de los proyectos de innovación realizados en la ciudad).

9.2 Desarrollo de ecosistemas de innovación

Para Las Naves **la innovación pública es abierta por defecto.** No se entiende de otra forma por lo que este criterio debe entenderse en relación con todo lo explicado respecto al modelo de las cuatro hélices. Como muestra, dos ejemplos de ese ecosistema de innovación abierta:

1. Las organizaciones embajadoras de Missions València 2030

Missions València 2030 en su compromiso estratégico Impulsar alianzas con las cuatro hélices de València, ha lanzado en 2021 la acción de innovación Crear Embajadas de Missions València 2030 como sistema de adhesiones desde 4H para la implicación social. El objetivo es dinamizar aquellas organizaciones y entidades del ecosistema de innovación comprometidas con la innovación orientada a misiones y procedentes del sector privado, sector público, universidades y centros de investigación asociados y sociedad civil.

La carta de adhesión como organizaciones embajadoras de Missions València 2030 recoge los compromisos que asumen las organizaciones embajadoras del ecosistema de innovación con la innovación en la ciudad, así como los beneficios a los que tendrá derecho como miembro del programa.

En tan solo un mes de vigencia del programas se han adherido a la iniciativa las siguientes organizaciones: Universidad Politécnica de València (UPV), la Universitat de València, la Fundación Ciudad Politécnica de la Innovación, REDIT (Red de Institutos Tecnológicos de la Comunitat Valenciana) que aglutina a los 11 institutos tecnológicos presentes en la comunidad, la Universidad La Florida, Fececova (Federación de Empresas de Alimentación con más de 2000 empresas asociadas, la StartUp tecnológica puntera WITRAC. Están pendientes de firma organizaciones como y la fundación ValenciaPort dedicada a la innovación de la actividad portuaria del puerto de València, Consum, Mercadona, la fundación Trinidad Alfonso, Marina de Empresas, Caixa Popular, etc.

2. Las Naves, parte activa de Frena La Curva

Con la aparición de la pandemia COVID-19, Las NAVES se sumó inmediatamente a crear el movimiento Frena La Curva que se ha extendido internacionalmente.

10 Las Naves y la monitorización interna

La memoria anual que se presenta al Patronato a finales del primer trimestre del año siguiente recoge los indicadores de ámbito interno y externo de Las Naves en su misión de promover e impulsar la innovación en la ciudad de València. Un extracto de estos indicadores se presenta en el plan de actuación liquidado ante el Patronato.

Todos los proyectos realizados por Las Naves despliegan una fase de evaluación, muestra de ello es nuestro propio laboratorio de evaluación de impacto de las políticas públicas, Avalua·lab.

En el ámbito de gestión de la organización seguimos los siguientes indicadores dentro de nuestro plan de actuación anual: indicadores de Col·lab, Avalua·lab, de Comunicación externa/interna, de actividad de gestión de salas, ingresos externos y de clima organizacional.

Las Naves y la observación de la innovación y vigilancia tecnológica

Nuestro sistema de observación de la innovación y vigilancia y previsión tecnológica de Las Naves se compone de varios instrumentos que pasamos a detallar como evidencias: los observatorios y los espacios de conexión y vigilancia.

11.1 Los observatorios

Los observatorios son fundamentales en el proceso de vigilancia. Actualmente disponemos de tres tipos de observatorios: sobre Tendencias Sociales: **GENTs**; sobre Organizaciones del Futuro: **OdF** y sobre la Ética y TecnoHumanismo: **IANetica**.

Los observatorios actúan como la mirada a futuro de lo que está por venir o como punta de lanza sobre una temática/tendencia ya observada, pero que aún no existe una comunidad de referencia organizada alrededor de la misma, ni un conocimiento agrupado o profundo accesible para un público más amplio.

En este sentido, apuntar que **GENTs** es un observatorio en el que el foco se abre a descubrir lo emergente a través de informes de proyecciones, estudios y análisis. El trabajo efectuado por el Observatorio ha puesto de manifiesto que, si bien muchos de los temas y tendencias que arrastramos desde hace años siguen vigentes (la ansiedad por la velocidad de los cambios, la búsqueda de la verdad, las polaridad, las oportunidades que llegan con la inteligencia artificial, la robotización del trabajo, los cambios en los modelos de familias, la transición de las organizaciones, el empoderamiento ciudadano frente a la emergencia climática...], la COVID-19 ha servido para para acelerar cambios sociales que ya se estaban viviendo y los ha convertido en realidad cotidiana.

En los casos de **OdF** y de **IAnética** el procedimiento de observación es distinto. Podríamos decir que avanza en su profundización. La temática o tendencia a abordar, aun siendo emergente se empieza a tratar con mayor profundidad intentando desgranarla y estudiarla buscando un nivel de comprensión y entendimiento mayor. No solo eso, sino que como paso previo a la construcción de una futura Red Connecta, se empiezan a identificar agentes que tenga una "voz" o interés cobre el tema para ir construyendo una comunidad de referencia que agrupe a colectivos diversos a los que les interesaría acelerar la tendencia y generar contenidos sobre ella en forma de realidades.

Así pues, el observatorio de GENTs sirve de observatorio de detección de tendencias sociales sobre las que profundizar y los observatorios IANética y OdF son dos observatorios temáticos lanzados fruto de la acción del primero.

11.2 Los espacios de conexión y vigilancia

- Relación con la oficina de proyectos europeos del Ayuntamiento de València. Reuniones semanales, donde se analizan todas las oportunidades, convocatorias, expresiones de interés que pueden ser utilizadas o aprovechadas por parte de la ciudad de València, siendo en este caso Las Naves un centro de "canalización" de las oportunidades a otras áreas y servicios del Ayuntamiento.
- 2. La relación con la Oficina de Valencia Clima y Energía, estableciendo multitud de colaboraciones de impacto directo sobre la ciudadanía aprovechando las estructuras de ambas entidades, en el ámbito de la emergencia climática. Esta cooperación se ve reflejada, aguas arriba, en la participación conjunta en proyectos europeos y aguas abajo, en las acciones concretas de desarrollo en la ciudad, a través de la propia sede de Las Naves o a través de las oficinas que se despliegan por la ciudad.
- 3. Grupo de trabajo de **Infraestructura de datos**. Este grupo de trabajo surge con la necesidad de "aterrizar" la aplicación de los ODS y sus metas a nivel de ciudad. Comenzamos trabajando con los informes de REDS, los informes del Observatorio de sostenibilidad, para luego pasar a integrar

en un grupo "supra-servicio" coordinado desde la Estrategia Urbana y Agenda urbana a todos los agentes implicados en datos: Oficina de Estadística, Oficina de Ciudad Inteligentes, Gobierno abierto y transparencia, Servicio de innovación y gestión del conocimiento junto con el ecosistema de innovación con incorporación de representantes de las 4 hélices. El resultado es el desarrollando de indicadores territorializados a la ciudad, sus distritos y barrios para poder realizar una observación y vigilancia más cercana a la realidad de las personas que viven y se relacionan en València.

12

Las Naves y los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación

Las Naves es una fundación dependiente del sector público local el Ayuntamiento de València y su órgano de gobierno principal, y a quien reporta directamente, es a su **patronato** cuya descripción de su composición hemos repasado en criterios anteriores. Esta rendición de cuentas se realiza dos veces año y es el momento en el que se recoge un resumen de actividades y avances en formato "informe de gerencia". También se describen las acciones futuras previstas a realizar que actúan, bien como medidas correctivas, bien como nuevas actividades más allá de las aprobadas en el plan de actuación anual

Por otra parte, otro mecanismo de control, análisis y evaluación formalmente establecido es la **auditoría** con sus tres vertientes: financiera, legal y de procesos. Más allá de esta necesaria "vigilancia" legal, la auditoría también es un instrumento correctivo y de mejora continua cuyos requerimientos son fruto del contraste con infinidad de entidades que también trabajan para la administración pública. Al finalizar cada auditoría se remiten un listado de recomendaciones y observaciones de mejora no vinculantes de gran utilidad para la gestión excelente de Las Naves.

Por último, siendo fieles a los principios determinados por Nextland y comprometidos desde dirección en un porcentaje incremental, año a año, el principio de transparencia actúa como factor guía de la entidad. En este sentido, actuando sobre este principio, se celebra anualmente la **Asamblea de Las Naves**. A esta reunión asiste toda la entidad y dirección reporta acerca de la información vertida al patronato, así como de las acciones correctivas a desarrollar fruto de las aportaciones externas.

Por último, el equipo humano de Las Naves, participa en una **encuesta semestral de autoevaluación** del grado de cumplimiento de los principios a través de las diferentes oleadas de la Encuesta de Cultura organizacional.

Por otro lado, desde Las Naves creemos que en innovación lo más importante para cerrar el círculo PDCA que debe caracterizar todo modelo de excelencia en la gestión de la innovación, hay dos aspectos clave:

- Desplegar las mejoras internas identificadas fruto de las evaluaciones de resultado e impactos y los aprendizajes obtenidos desde ellos.
- Transferir los aprendizajes y el conocimiento que genera la innovación para que se aplique a los servicios municipales y a las políticas públicas.

Algunas evidencias de implantación de estas mejoras en procesos, servicios y políticas son: la gestión de las propuestas de mejora propiamente dicha; la mejora de procesos internos (compras, gestión de espacios, gestión de la formación y los eventos); la mejora de la relación con la ciudanía y grupos de

interés (CRM); la mejora del seguimiento de las actividades en entrono de teletrabajo; o la transferencia de proyectos europeos.

12.1 Las Naves y la competencia innovadora

El personal directivo y técnico de Las Naves debe ser elegido necesariamente con la competencia de la innovación como parte de las competencias directivas que caractericen su desempeño. En el equipo técnico directivo puede observarse los perfiles de sus componentes y su trayectoria profesional directiva y en el campo de la estrategia y de innovación:

- Marta Chillarón, CEO Gerente de Las NAVES
- David Rosa, Subdirector técnico de Las NAVES
- Fermín Cerezo, Jefe de Servicio de Innovación del Ayuntamiento de València

Las 15 personas con perfil de técnico/a de I+D+i se seleccionan en procesos donde la competencia de innovación es la clave. No obstante, aquí se identifica una clara área de mejora en la gestión de la innovación. La entidad de Las Naves no dispone actualmente de un sistema de evaluación del desempeño. Hay que hacer mención explícita a que la RPT de la fundación es reciente, tomada como una de las medidas de mejora en la gestión de la organización y que ha sido prioritario el desarrollo del Manual de Funciones de la entidad antes de emprender procesos de evaluación del desempeño.

El manual incluye una relación detallada de cada uno de los puestos de trabajo de la organización. Para cada uno, se ha desarrollado una descripción de diferentes puntos que describen pormenorizadamente el contenido del puesto de trabajo. Como referencia inicial para su elaboración, se ha considerado: la **relación** de puestos de trabajo (RPT) aprobada el 26 de abril del 2019; el **Plan de Actuación 2020** presentado al patronato de la Fundación el pasado día 30 de octubre de 2019, que establece los valores, la cultura corporativa, las áreas clave de actividad y las líneas estratégicas a desarrollar que son preceptivas para establecer la orientación que debe tener cada puesto de trabajo; y los resultados del **proceso NextLand**.

Como todos los manuales de funciones, cada puesto de trabajo incluye diferentes puntos que ayudan a entender con detalle su cometido y herramientas para poder medir el desempeño actual y objetivos para el desarrollo. Por ejemplo, se incluyen las áreas de resultado clave, que nos ayudan a determinar el grado de aportación a los resultados globales de la empresa desde cada puesto de trabajo. Estas áreas de resultado clave tienen una traducción directa en indicadores de resultado que nos ayudan a valorar el desempeño del ocupante de dicho puesto de trabajo.

Por otra parte, los requisitos requeridos para un puesto de trabajo necesarios para un cumplimiento satisfactorio de sus funciones, son una excelente ayuda para evaluar y realizar acciones de selección de personas. La competencia de la innovación está presente en esta definición de puestos de trabajo.

Destacar finalmente que en base al proceso citado anteriormente (Next:Land), dada la evolución progresiva a la que se ven sometidos los puestos de trabajo en cualquier organización que pretenda asumir el reto de adaptarse a las exigencias de un entorno cambiante, las distintas descripciones de los puestos de trabajo deberán ser periódicamente revisadas y actualizadas, según lo establecido en el procedimiento Estructura Organizativa, Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo y Perfiles Competenciales

del Sistema de Gestión de Personas, para poder cubrir todos los objetivos o posibles usos que posee esta herramienta de gestión de recursos humanos.

12.2

Revisando el funcionamiento del sistema de innovación

Fruto de las evaluaciones y los aprendizajes asociados, se han revisado y redefinido en 2020 los siguientes procesos y subsistemas del sistema de innovación de Las Naves:

- La gestión de las propuestas de mejoras: Se han generado protocolos para que todo el personal de Las Naves pueda proponer mejoras a los procesos, las instalaciones, herramientas de gestión y procesos formativos con el objetivo de mejorar la participación en este proceso de aprendizaje de todas las personas de la institución. Todo ello se ha canalizado mediante una herramienta informática de desarrollo propio, articulada mediante una serie de formularios.
- Los procedimientos e instrucciones técnicas del subsistema de compras en apoyo de los proyectos de innovación. El proceso de compras de Las Naves se ha optimizado para simplificar los canales de comunicación, la identificación de las formas o procederes no reglamentados, con visión limpia y sin inercias asociadas dando paso a la creación de un proceso de compras
- La propia gestión de los proyectos de innovación y su papel en el macro proceso de innovación de Las Naves. Los criterios de identificación de los proyectos de innovación con financiación europea, nacional o autonómica a los que acudir desde Las Naves, donde se ha reforzado el alineamiento e impacto potencial de los mismos en la estrategia de innovación de la ciudad, Missions València 2030. Además, la gestión de proyectos cuenta con tres áreas importantes de mejoras aplicadas:
 - El análisis de viabilidad y conveniencia en la identificación del proyecto para Las Naves y su alineamiento con el plan de actuación y estrategias urbanas y de innovación.
 - La gestión eficiente de los recursos humanos y materiales de la entidad destinados al proyecto de innovación.
 - La gestión optimizada de los recursos económicos de los proyectos.
- La gestión de las Cátedras como fuente de investigación y generación de estudios de prospectivas para mejorar el seguimiento de las mismas y su orientación a la estrategia de innovación de la ciudad.
- La relación con la ciudadanía y los grupos de interés implantando un CRM en Las Naves. Se
 han definido tres procesos de trabajo paralelos: unificación de todos los contactos institucionales o
 comerciales en un único repositorio (CRM de Las Naves), unificación de todos los contactos que reciben
 el boletín de Las Naves para simplificar la comunicación, bajo un único sistema; y trabajo de detalle
 con el personal de Las Naves para migrar datos de sus cuentas personales al CRM de la entidad.
- El proceso de comunicación y divulgación del valor social de la innovación

12.3

Plan de choque septiembre 2019 como proceso de transformación

Mención especial y diferenciada merece el plan de choque de Las NAVES en septiembre de 2019 para acelerar una necesaria transformación de la organización derivada de distintos ciclos y que nos ha permitido en un corto espacio de tiempo (septiembre de 2019 a enero de 2021, pandemia mediante) entender, aprender y transformar la organización hacia una nueva forma de gestionar la innovación para implantar un modelo de gestión de la innovación en una organización preparada para ello.

La nueva dirección toma posesión en noviembre de 2019 tras un cambio de gerencias continuas. Estos movimientos van acompasados con los cambios de gobierno y con las fusiones y absorciones de entidades fundacionales precedentes (FIVEC, CREA, INNDEA, etc.) hasta llegar a una única fundación, Las Naves, integradora del proyecto y el equipo de todas éstas. Por tanto, se hereda un proyecto desestructurado, desigual e injusto en lo que se refiere a las personas; sus funciones y retribuciones y disfuncional en los procesos. Se hereda un proyecto que no ha tenido tiempo de nacer, crecer y consolidarse en una realidad estable y sin injerencias exógenas (última gerencia tuvo un mandato de apenas 8 meses). Los pasos a partir de aquí fueron los siguientes:

De noviembre 2019 a febrero 2020

- Diagnóstico de situación en base a entrevistas personales con los miembros de la entidad, el patronato y ciudadanía.
- Presentación de declaración de intenciones y nuevo plan de actuación al patronato.
- Cambio de la estructura de actuación interna de trabajo. De verticales por actividad a fases de trabajo interconectadas y no secuenciales.
- Activación de plan de choque en parcelas estratégicas de actividad.
- Co-creación con nuestras personas de "principios guía", valores, propósito y compromisos éticos internos. Nextland
- Co-creación de misión, visión de la entidad y propósito resumido en un manifiesto
- Creación de "posicionamiento" de comunicación y "claim" o slogan de la entidad y carta de presentación.
- Adaptación de los espacios físicos de la entidad para llevar a cabo el plan de actuación. Creación del proceso participativo para pasar de Biblioteca a "La Polivalent". Implementación de identidad visual e imagen a los espacios físicos públicos de Las Naves y a los espacios internos.
- Adecuación de los espacios físicos de los técnicos de I+D+i. De espacios separados a una gran zona open space que integra sala de reuniones y conferencias
- Presentación pública de la transformación y de la hoja de ruta a medios de comunicación con asistencia de alcaldía. Presentación campaña Personas Innovando para Personas.
- Aprobación de Relación de Puestos de Trabajo.
- Designación de 3 ATFs (Asignación Temporal de Funciones) bajo el enfoque Nextland.

De febrero a noviembre 020

- Secuencia de reuniones de afinamiento para cierre del marco estratégico de innovación de la ciudad Missions València 2030.
- Presentación del marco estratégico Missions València 2030 en Rueda de Prensa por alcaldía y campaña de comunicación ciudadana.
- Inicio de alineación de plan de actuación Las Naves con nuevo marco estratégico.
- Presentación "Collab for Misions". Aceleradora pública de Las Naves.
- Impacto COVID y confinamiento. Traslado actividad a teletrabajo y traslado de programa de Las Naves a versiones telemáticas en streaming.
- València ganadora de uno de los 6 premios iCapital Awards que premian ciudades con modelos de gobernanza de innovación innovadores por la estrategia Missions València 2030.
- Elaboración del nuevo Plan de Actuación Las Naves alineado 100% con el marco estratégico Missions València 2030, presentación aprobación por patronato.

12.4 Las Naves y la rendición de cuentas

Las Naves es una fundación dependiente del sector público local el Ayuntamiento de València y su órgano de gobierno principal, y a quien reporta directamente, es a su **patronato** cuya descripción de su composición hemos repasado en criterios anteriores.

Esta rendición de cuentas se realiza dos veces año (carácter semestral) y es el momento en el que se recoge un resumen de actividades y avances en formato "informe de gerencia". También se describen las acciones futuras previstas a realizar que actúan, bien como medidas correctivas, bien como nuevas actividades más allá de las aprobadas en el plan de actuación anual. Es un elemento a destacar dado que la naturaleza de la actividad innovadora reconoce que el plan de actuación es un marco de referencia de actuación objetivada y de reparto presupuestario, pero debe no debe encorsetar la posibilidad de mejora y adaptación natural.

Adicionalmente, el **plan de actuación liquidado y las memorias anuales** son evidencias documentales (que ven la luz a finales del primer trimestre del año siguiente) de esa rendición de cuentas institucional hacia su patronato, hacia el Ayuntamiento de València como institución madre y a la sociedad valenciana.

No obstante, el proyecto de Las Naves va más allá y fieles a su principio de evaluación constante, incluida la evaluación de las políticas públicas, contempla en su propio marco estratégico de Missions València 2030, la **evaluación periódica de la política en materia de innovación de la ciudad de València**.

PABLO MUIÑO PARDO

Responsable del programa municipal Sant Feliu Innova

Innovación y Gobierno Abierto aunados para impulsar el talento innovador de lo público

M. ASCENSIÓN MORO CORDERO

Responsable del Departamento de Gobierno Abierto del Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat

Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat.

Recibir la mención especial a los premios InnovaGloc a los mejores Gobiernos Locales innovadores 2020 supuso para el Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat la validación de una metodología de trabajo.

Dado que el Grupo Trabajo de Innovación de la Red de Entidades Locales por la Transparencia y la Participación Ciudadana de la FEMP, validada por la IV Asamblea General de la red celebrada el pasado 2 de julio de 2020, propuso la creación de unos premios que pretendían poner en valor el trabajo de las Administraciones públicas locales que hubiesen realizado verdaderos esfuerzos por transformarse y para innovar, esta mención especial supuso para nosotros un reconocimiento a nuestra caja de herramientas para el desarrollo de proyectos de innovación pública, una metodología propia inspirada tanto en procesos más estandarizados como el Design Thinking o el Lean Startup, pero también con un enfoque específico en el aprendizaje experimental y el emprendimiento e intraemprendimiento y, evidentemente, situando siempre a las personas en el centro para la creación de valor público.

1

Contexto: Unos premios que evalúan sistemas de gestión de la innovación

Estos premios representaban la singularidad puesto que, además de su temática, tenían la particularidad de basar la metodología para su concesión en el modelo InnovaGLoc, resultado del proyecto apoyado por la Fundación COTEC en su PIA 2017 - una de las 20 iniciativas seleccionadas entre cerca de 2.000 candidaturas -, mediante la incorporación de los autores del mismo en el citado Grupo de Trabajo de la red. Un sistema que fue construido desde la participación y la creación con más de 80 personas, y testado con más de 25 gobiernos locales, escuchando expertos de algunos de los mayores gobiernos de entes locales del país. Este modelo, por tanto, era una herramienta para la evaluación de los sistemas de gestión de la innovación en los gobiernos locales. El modelo no está pensado para evaluar proyectos concretos, sino organizaciones públicas locales que hayan hecho verdaderos esfuerzos por transformarse y por innovar.

En la entrega de los galardones, el Presidente de la Red y Alcalde de Elche, Carlos González Serna, resaltó la oportunidad de los premios que nacieron a propuesta del grupo de trabajo de Innovación de la Red para incentivar en las Administraciones Locales el impulso de Buenas Prácticas que estimulasen la innovación. También detalló que fueron finalmente 14 Ayuntamientos y dos Diputaciones Provinciales las Entidades de todo el estado que han concurrido a la convocatoria 2020. Por tanto, en el Ayuntamiento de Sant Feliu nos sentimos doblemente privilegiados al recibir la mención especial en esta primera edición de los Premios, se trata de un apoyo a nuestro modelo de innovación pública y también, sin duda, al

estar abiertos a la experimentación y la sorpresa, a seguir trabajando en esta línea de la innovación y la mejora continua con la participación activa de la ciudadanía (co-creación y co-producción).



¿Por qué Sant Feliu de Llobregat? Hibridando innovación, hacia dentro y hacia fuera

Nuestra corporación, dada su dilatada trayectoria en diferentes ámbitos de la innovación, la transformación digital y el trabajo colaborativo con diferentes laboratorios de innovación social y pública a nivel autonómico y estatal, presentó su candidatura basada en esa medida y contraste del sistema de gestión de innovación del Ayuntamiento que contempla la evaluación de 25 ítems que permiten conocer la madurez del sistema de gestión de la innovación expresada numéricamente en una escala de 0 a 100 puntos.

En realidad, con esta mención especial se reconocía en el Ayuntamiento de Sant Feliu la conjunción de miradas exploratorias, disruptivas y de gobierno abierto del programa municipal de innovación, materializado en el laboratorio local de innovación social y urbana CO-Innova_LAB. Un modelo de administración digital, abierta, que rinde cuentas a la ciudadanía, sostenible, ética y social, centrada en una nueva relación con el tejido socioeconómico y la ciudadanía, atendiendo al mismo tiempo a las demandas emergentes de la sociedad.



CO-Innova_LAB, un laboratorio ciudadano de innovación social, digital y urbana

En este reconocimiento también se valoraba la labor realizada desde CO-Innova_LAB, como instrumento que co-diseña y prototipa los cambios con vocación de impacto, interno y externo, vinculándolos a retos sociales y económicos de forma colaborativa en el territorio, para después implementarlos, estabilizarlos y perfeccionarlos, vehiculándolos en el entorno corporativo, generando de este modo contextos facilitadores, espacios relacionales y de cocreación (innovación abierta) con el aprendizaje y la movilización de talento como nexo que une conocimiento con innovación.

Todo este marco de trabajo se englobaba dentro de la nueva estrategia municipal para el Futuro Digital de Sant Feliu (FDSF) que tiene como finalidad impulsar y desarrollar la sociedad y la economía digital de la ciudad de Sant Feliu, así como construir una comunidad más resiliente, capaz de hacer frente a una crisis como la del COVID-19 y preparada para los retos presentes y futuros.

Antes de entrar a definir la estructura basada en contenido que completamos en el Anexo IV, es decir, el formato a cumplimentar por nosotros como participantes en el premio, vamos a ver los principios prácticos que nos inspiran en el proceso de generar e implantar nuevas ideas y productos que creen valor público, abarcando procesos nuevos o mejorados (enfoque interno) y servicios (enfoque externo).

4 ¿Existe el método "Sant Feliu"?

Cada vez surgen más iniciativas relacionadas con el mundo de la innovación social, ciudadana y pública, especialmente, en el ámbito local. Lo cierto es que Laboratorios Ciudadanos como CO-Innova_LAB Sant Feliu favorecen la democratización de la innovación, a través de diferentes mecanismos y estrategias, que nos permiten la capacidad de respuesta con nuestro entorno y alinearnos con sus retos y desafíos.

Si hubiese una receta "Sant Feliu de Llobregat" para la innovación pública la compondrían:

- La coproducción de servicios
- LAB ciudadano como agente conector y catalizador del ecosistema de innovación
- Comunidades de innovación
- EDP e (intra)emprendimiento social para una brújula de ODS
- Explicitar la relación entre aprendizaje, talento e innovación social y pública

¿Por qué la coproducción de servicios? Porque creemos que se debe innovar implicando a la ciudadanía, fomentando la experimentación de metodologías y el aprendizaje colaborativo abierto, porque es una necesidad y no una opción, que puede actuar como palanca de cambio de paradigma de la transformación desde lo público.

¿Por qué un Laboratorio ciudadano de innovación? Para traccionar. El fomento de la participación y la colaboración de la ciudadanía en el diseño y ejecución de las políticas públicas es un eje fundamental sobre el que oscila la nueva concepción de la gobernanza que ha irrumpido con fuerza en las agendas de las Administraciones. En este espacio, físico o no, se producirá experimentación, aprendizaje y producción para prototipar y probar nuevos proyectos, productos y servicios desde lo público. Todo ello aderezado con un enfoque multisectorial, y de potenciación de alianzas transversales entre agentes diversos, para mutualizar esfuerzos alrededor de retos e intereses comunes.

¿Por qué Comunidades de innovación? Porque tal y como hemos visto esos espacios enfocados a la "democratización de la innovación", se relacionan con el concepto de "Innovación Abierta", centrados en las personas usuarias, y conformando un abanico de dispositivos que pueden ir desde entornos de prueba de productos y servicios, hasta formatos de interacción colectiva y maximización de la generación de valor de las ideas. Por tanto se precisan esos subespacios de conexión, encuentro y afinidad, donde se generan relaciones de confianza y colaboración, comunidades de aprendizaje y práctica, apoyo en metodología, sistematización, evaluación, transferencia... alejados de un solucionismo superficial. Y ¿cómo lograr esas conexiones improbables, y de gran valor, a través de las comunidades de innovación? Facilitándolas e impulsando en ellas atributos de diseño como la lógica de ecosistema, base en el "pensamiento de diseño" (design thinking), identificando agentes-tractores, gobernanza distribuida en nodos, focalización en retos concretos, etc.

¿Por qué emprendimiento e intraemprendimiento? Toda ciudad tiene una capacidad creativa, innovadora. Desde la Unión Europea se estableció que para construir una nueva política en el campo de la innovación local, lo primero que tiene que hacer un ayuntamiento es conocer lo que ya tiene en su ciudad, a esto se le llama "proceso de descubrimiento emprendedor" (Entrepreneurial Discovery Process - EDP), y constituye el punto de partida de la llamada "estrategia de especialización inteligente" de cada territorio. Además, a nosotros, también nos sirve para involucrar a la ciudadanía, en un sentido amplio (ciudadanía y agentes/

emprendedores sociales), y las partes interesadas en el codiseño y la coproducción de los servicios de la ciudad, balanceando carga global y con colaboración inspirada en P2P y la compartición de conocimiento. Con esta concepción, para nosotros, los emprendedores sociales son "agentes de cambio" en nuestro ecosistema, innovando y actuando de acuerdo con el deseo de crear un valor social sostenible, por ello incorporar la fuerza del emprendimiento social, asegura el impulso, audacia y potencia de la búsqueda de nuevas oportunidades para obtener el valor social, y público, así como la búsqueda de la creación social, sostenible. También otorgamos un enorme potencial al intraemprendimento, tanto el interno de nuestra corporación como el externo a nuestras organizaciones públicas. El enfoque vuelve a ser de aprendizaje experimental y emprendizaje (intraemprendimiento), situando a las personas en el centro para la creación de valor público y con los ODS como brújula canalizadora y agregadora de iniciativas.

¿Por qué relación entre aprendizaje e innovación? La innovación va muchísimo más allá de las tecnologías, en realidad poner en práctica metodologías innovadoras en ámbitos como el aprendizaje experiencial y colaborativo permite un cambio real de paradigma en entornos como lo público. Si nos fijamos bien, no existe una disyuntiva real entre comunidades de innovación y comunidades de aprendizaje, son dos caras de la misma moneda. El puente es el "aprender haciendo", incorporando acción colectiva, e incluso comunitaria, como parte del aprendizaje, orientándose a un impacto tangible en el entorno, en este caso vehiculado desde lo público. El binomio innovación y talento ya es simbiótico y ha venido para quedarse.

5

Un ecosistema de aprendizaje. ¿Aprender a innovar?

Sí, esto también determina un ecosistema de aprendizaje y aceleración del conocimiento, mediante metodologías como la co-creación y la co-producción de servicios, donde se realizan pruebas, prototipos y testeos que estimulan la experimentación, la investigación, la colaboración, la participación, la gestión del conocimiento, el intercambio de experiencias y buenas prácticas y la formulación de propuestas replicables, transferibles y escalables en el entorno de ciudad.

¿Es necesaria una alfabetización básica en temas de innovación? ¿Por qué? ¿Está relacionada quizás con el "derecho a innovar" que en varios niveles se ha definido y enunciado como "La innovación como un derecho de la ciudadanía"? Este derecho, contextualizado en los diferentes ámbitos de la sociedad digital, se categoriza como "humano universal y una responsabilidad propia de la ciudadanía de nuestra era". ¿Cómo podemos conseguir pues que la innovación esté al alcance de todo el mundo? ¿El reto es entonces aprender a enseñar a innovar? Si el conocimiento se basa en la práctica ¿cómo podemos aprender a innovar? ¿cómo generar y transferir habilidades innovadoras? Las habilidades innovadoras actualmente son el equivalente a la lectoescritura en la era industrial, esto debemos tenerlo claro. Estamos intentando resolver una crisis global con los ODS pero muy pocas personas saben como aterrizarlos, trabajarlos y aplicarlos a la práctica en la vida cotidiana y la esfera comunitaria. Por tanto el cambio preciso debe ser en la manera de hacer las cosas. La innovación pública con un enfoque ciudadano nos ayuda a hacerlo.

Por eso en dispositivos como el laboratorio CO-Innova_LAB Sant Feliu la metodología se concibe como un modo de co-aprendizaje, un "hacer juntos" y tiene una clara vocación de retorno al común.

Innovación y Gobierno Abierto aunados para impulsar el talento innovador de lo público en Sant Feliu de Llobregat

Por tanto, en la facilitación de experimentación y colaboración de la innovación que se lleva a cabo de los Labs Ciudadanos se generan unas redes de conocimiento y apoyo desde las que compartir aprendizajes y experiencias. Concentrando ideas y desarrollando competencias, en especial soft skills, mediante el prototipado y la tracción de los retos-problemas (vinculados a ODS) y el co-trabajo. Por todo ello, es un proceso donde se identifica talento y se aprende (haciendo) a innovar generando cooperación, impacto y transformación del entorno.

Innovación social y pública, aunadas y sustentadas en la *felidaridad* y bienestar constructivo y consciente, explicando con relatos y narrativas la propuesta de valor social y público.



El proyecto global del Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat presentado a los premios InnovaGloc 2020

Entre las actuaciones llevadas a cabo por el Ayuntamiento en la actualidad de la convocatoria destacaba la definición y aprobación de la estrategia *Futuro Digital de Sant Feliu* (FDSF), que nació para dar respuesta a los grandes retos a que se enfrenta la sociedad a consecuencia del progreso de la digitalización y del contexto actual de crisis y de cambios profundos.

La finalidad de la nueva estrategia es, por tanto, impulsar y desarrollar la sociedad y la economía digital de nuestro municipio, y construir una comunidad más resiliente. Esta estrategia también ha de permitir la configuración de una administración ágil orientada a dar los mejores servicios y a garantizar la asignación de recursos en un entorno de riesgo cambiante.

En concreto la Estrategia para el Futuro Digital de Sant Feliu (FDSF) comprende cuatro ejes que engloban un conjunto de macro-proyectos a desarrollar:

- 1. Impulsar la propuesta para el cambio cultural y la transformación de la estructura productiva y organizativa.
- 2. Nuevo marco relacional con la ciudadanía.
- 3. Una Administración digital abierta, inteligente, inclusiva y social.
- 4. Gestión inteligente y sostenible del territorio.

La nueva estrategia se sustenta en los resultados obtenidos durante la implementación de anteriores estrategias como la de Transformación Digital (2017-2020) y la Estrategia Sant Feliu 2.0(20) y, por tanto, supone una continuidad y consolidación de los proyectos ya iniciados; pero también da respuesta a los nuevos retos y actuaciones todavía pendientes, incorporando los principios de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las medidas de transformación para avanzar hacia un futuro más sostenible.

En esta línea el Ayuntamiento de Sant Feliu vincula retos de innovación con la estrategia de la organización a través de diferentes proyectos entre los cuales cabe destacar los siguientes:

Desde el punto de vista ORGANIZATIVO:

- La aprobación en el año 2018 de un marco estratégico para la transformación cultural y organizativa con el objetivo, entre otros, de avanzar en la creación de un nuevo organigrama más horizontal y transversal realizando un proceso de revisión de puestos de trabajo que incorpore nuevos perfiles profesionales y actualizar así funciones de puestos de trabajo para adaptarlos a las nuevas necesidades, para en definitiva potenciar el desarrollo personal de los empleados públicos, la gestión del talento y la innovación (carrera profesional, formación estratégica, trabajo colaborativo...).
- El Ayuntamiento dispone de una **plataforma de aprendizaje interna**, así como de un espacio en la intranet corporativa, llamada "Confiament", creado durante la pandemia del COVID-19 para compartir conocimiento, experiencias y espacios de interés de manera colaborativa.
- Otra de las iniciativas previstas por el Ayuntamiento va encaminada a la experimentación con el intraemprendimiento y la innovación entre los empleados públicos mediante un piloto orientado a la promoción y el desarrollo del intraemprendimiento entre los empleados, en un formato de concurso. A partir de la escucha activa de las ideas de las personas que trabajan, en y para, el ayuntamiento de Sant Feliu se potencia la generación de oportunidades, con potencial de innovación, para la mejora de la organización. Se trata de aprovechar todo el potencial "interno" y el objetivo final es que, mediante metodologías ágiles, se co-creen y co-produzcan diferentes actuaciones que, o bien se puedan implementar como mejoras en la estructura o bien puedan devenir actuaciones de voluntariado corporativo vinculado a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y a la propia RSC del ayuntamiento de Sant Feliu. El ayuntamiento estudiará la implantación de los proyectos innovadores desarrollados, que dispondrán de diversas mentorías para su aceleración y prototipado. Sin duda este proyecto ayudará a identificar, potenciar y movilizar el talento innovador, incluso el latente, de los empleados públicos de la corporación.
- En el Ayuntamiento de Sant Feliu se ha consolidado la dimensión de selección por competencias, y en este sentido en los procesos relacionados con personal directivo (y también en personal técnico) tenemos en consideración la competencia innovadora, entre las competencias críticas a explorar asociadas a estos puestos de trabajo. En los últimos procesos de selección de personal que iba a desempeñar funciones directivas se ha tomado como referencia el marco profesional de la función directiva en las administraciones públicas elaborado por la EAPC (Escuela de Administración Pública de Catalunya). Este marco aparte de proponer un conjunto de funciones asociadas a estos puestos, hace una identificación de las competencias requeridas para su desarrollo, entre las que está la competencia de Innovación y gestión del cambio.

En el marco de la ADMINISTRACIÓN DIGITAL y el GOBIERNO ABIERTO:

• El Ayuntamiento cuenta con un largo recorrido en el desarrollo de acciones dirigidas a la consecución de lo que se denomina Administración digital, que implica un nuevo marco de relación tanto con la ciudadanía, como con las demás Administraciones Públicas, y que exige también la automatización y revisión de su actividad interna. En este sentido desde el año 2000 se han ido desplegando todas las herramientas necesarias para hacer posible las obligaciones que en esta materia nos impone la normativa de referencia. En clave de Administración electrónica, hablamos por tanto, de la incorporación en la actividad diaria del Ayuntamiento de plataformas de gestión que incorporen sistemas de tramitación de expedientes y gestores de documentos electrónicos, sistemas de certificación y firma electrónica, complementos electrónicos para la gestión de registros, tablones de anuncios, notificaciones y facturas electrónicas, interoperabilidad y seguridad, etc., que permiten pasar de una Administración basada en papel a una Administración verdaderamente digital

Innovación y Gobierno Abierto aunados para impulsar el talento innovador de lo público en Sant Feliu de Llobregat

- A nivel interno se aplica la mejora continua en la revisión de procedimientos para incorporar la innovación en la gestión interna. Entendemos la innovación como un proceso de mejora continua, para ello disponemos de una metodología de simplificación de procedimientos que incluye la revisión continua y la digitalización, la reducción de cargas utilizando la tecnología para prestar servicios más personalizados. Para ello se constituyen grupos de trabajo interdisciplinares fomentando la colaboración transversal. El trabajo de estos equipos se centra en la revisión y mejora de procedimientos en base a incorporar cuando así sea posible:
 - Las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación).
 - Acceso directo a los datos y documentos que estén en disposición de otras Administraciones públicas (Interoperabilidad).
 - La incorporación de las herramientas y plataformas de administración electrónica (registros electrónicos, la firma electrónica, plataformas de notificación electrónica, etc.).
 - La incorporación de fórmulas de simplificación, como las declaraciones responsables, las comunicaciones previas y, por supuesto, la Actuación Administrativa Automatizada.
 - Criterios de gestión documental y recuperación de la información.
 - Aplicación de criterios de calidad de acuerdo con los estándares vigentes.
 - La publicación de esta información de forma automatizada en los portales de transparencia y la remisión, si es necesario, a plataformas de otras Administraciones públicas.

Todos los nuevos proyectos referidos a herramientas, plataformas, y procesos implantados, que comporten un cambio en la forma de producción, incorporan una fase de formación interna, y si se contempla como necesaria, por la complejidad del proyecto concreto y su impacto en la forma de recepción y tramitación por parte de la ciudadanía, también una formación dirigida a las personas usuarias del nuevo servicio.

- Por otro lado, hay que destacar la estrategia Smart City Sant Feliu 2020, con la cual el Ayuntamiento
 participa activamente de la Estrategia Smart de Cataluña (SmartCAT) con el objetivo de mejorar
 los servicios a la ciudadanía gracias a la utilización más eficiente de los recursos y el máximo
 aprovechamiento del uso de la tecnología y la información digital para: innovar en los servicios
 públicos, impulsar el crecimiento económico, y promover una comunidad local más inteligente,
 sostenible e integradora.
- Se están desplegando progresivamente un conjunto de proyectos integrados en el Plan de Actuación de Mandato (PAM) EJE 6: Un buen gobierno transparente, participativo y colaborativo, estrechamente ligados a los valores que deben informar la actuación pública. Inicialmente se aprobó una Estrategia de gobierno abierto, que contempla a la vez un sistema de integridad institucional, un código ético para los altos cargos, y un plan de trabajo para abordar un marco de ética en la contratación pública.
- Asimismo, disponemos de un sistema de rendición de cuentas permanente de los indicadores establecidos en los planes estratégicos, a través de una herramienta de carácter interno pero que se encuentra habilitada en la web, donde la ciudadanía puede ver el avance y consecución de las medidas. Se dispone también de un sistema de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de los compromisos de las cartas de servicios.

Desde el punto de vista de la evaluación y medición de la efectividad y la eficiencia de los proyectos de Administración digital y Gobierno abierto implantados, podemos conocer el retorno social de estas iniciativas utilizando la metodología y el sistema de indicadores impulsados por el Consorcio AOC, que nos permite saber, entre otros, el ahorro económico y de tiempo que supone el uso de estos servicios.

En cuanto a la rendición de cuentas en el modelo de innovación local parte de no olvidar que trabajamos en un entorno público, donde para impulsar proyectos se deben justificar convenientemente. Eso requiere una sistemática de rendición de cuenta que encaja bien con una estructura-ficha tipo de formulación de un proyecto de innovación: título, resumen, equipo, coordinadores, plazo de ejecución, principios y valores, diagnóstico de partida, objetivos, descripción, beneficiarios, justificación de novedad/innovación, plan de trabajo, factores de riesgo, alianzas y colaboraciones, recursos necesarios e impacto esperado. El registro se basa en esta "lista de control" con los aspectos más importantes en la formulación y explicitación de un proyecto de innovación.

- En este ámbito, el Ayuntamiento de Sant Feliu participa en los siguientes grupos de trabajo:
 - FEMP: grupo de trabajo para la mejora del sistema de información administrativo (SIA)
 - FEMP- Grupo de trabajo de protección de datos
 - FEMP- Red de entidades locales por la transparencia y la participación ciudadana.
 - FEMP- Grupo de trabajo por la interoperabilidad semántica en las administraciones locales.
 - Generalitat de Catalunya: Grupo de trabajo para el desarrollo del modelo de cuadro de clasificación de la documentación de ayuntamientos y consejos comarcales
 - Generalitat de Catalunya: Grupo de trabajo tramitación unificada (FUE)
 - AOC Grupo de trabajo servicio Representa
 - AOC- Grupo de trabajo MyGov

Desde el punto de vista de los proyectos de INNOVACIÓN:

- La participación del ayuntamiento en eventos relacionados con la innovación y actividades para la difusión y desarrollo de la misma. En esta línea el Ayuntamiento de Sant Feliu vincula retos de innovación con la estrategia de la organización a través de diferentes formatos como la participación en Retos de ciudades del futuro a cargo de la RED INNPULSO o el encuentro de ideación de la Sant Feliu Maker League (SFML), El programa de innovación abierta impulsado por Aguas de Barcelona y el Ayuntamiento de Sant Feliu de Llobregat, el cual facilitó la participación de manera transversal de diferentes técnicos municipales, así como de representantes de diferentes entidades sociales y empresariales.
- El Ayuntamiento impulsa la comunidad de Innovación ciudadana "OPEN Sant Feliu", desde dónde se trabajan la cuádruple hélice y los ODS. OPEN Sant Feliu aglutina un grupo multidisciplinar de personas con interés por la innovación en sus diferentes vertientes (TIC y ecosistemas digitales, economía naranja, educación y aprendizaje, crecimiento y recuperación económica, salud y bienestar, sostenibilidad y acción por el clima, impacto social y reducción de desigualdades, innovación democrática...) y con un vínculo heterogéneo (personal, profesional ...) con la ciudad de Sant Feliu de Llobregat.
- Conviven y convivirán diversas Comunidades y Clubs. Por un lado las comunidades con un enfoque más de impulso a la innovación colectiva como agregaciones multi-agente que abren todo el proceso

Innovación y Gobierno Abierto aunados para impulsar el talento innovador de lo público en Sant Feliu de Llobregat

de innovación, para afrontar retos y misiones específicos y aprovechar la inteligencia colaborativa. Y también los clubs, que son una agrupación de personas auto-organizadas que comparten un pasión por un tema común (cultura maker, experimentación digital y media, programación de ordenadores...) y que, mediante la difusión del conocimiento y la búsqueda de nuevas conexiones y oportunidades crean valor para sus miembros, sus organizaciones y el territorio. Es el caso del reciente "Happiness Club": ciudadanía creativa y saludable", una agrupación fractal de colaboración e innovación ciudadana que trabaja el bienestar a través de la inteligencia colaborativa de ciudad y mediante la generación y transferencia de conocimiento y el mentoring cruzado y P2P.

• El Ayuntamiento de Sant Feliu dispone de un programa de innovación, Sant Feliu Innova, con un centro de referencia en esta materia, CO-Innova_LAB Sant Feliu. Este sistema local de innovación social digital (DSI, Digital Social Innovation) se basa en técnicas metodológicas, de formación y de acompañamiento a los agentes del ecosistema de innovación, para poder promover la articulación y testeo de proyectos piloto. El impulso y acompañamiento de proyectos de innovación social, digital y colaborativa, dirigidos a la resolución de misiones y retos complejos del territorio, se realiza con la implicación de la citada cuádruple hélice, es especial con la implicación plena de la ciudadanía.

El programa municipal Sant Feliu Innova incorpora en su catálogo de servicios la "innovación social y lab". Se trata de, mediante la co-creación, convertir a Sant Feliu en un campo de pruebas para que ciudadanía y el tejido emprendedor y social validen y testeen sus proyectos.

En algunas ocasiones algunos agentes o actores externos se incorporan a la dinámica de trabajo de Sant Feliu Innova y se generan procesos de colaboración público-privada (CPP) donde se co-diseñan, prototipan o, incluso, co-producen nuevos servicios.

En el programa Sant Feliu Innova se trabaja con y por las personas. Por eso, pretendemos universalidad y democratizar la oportunidad de prototipar y testear productos y servicios, convirtiéndose así ese dispositivo en un laboratorio ciudadano que impulsa iniciativas con impacto social en el territorio a través de alianzas entre empresas, personas y administración.

Una de las tareas principales de CO-Innova_LAB, como laboratorio de innovación ciudadana, es la de generar comunidades de innovación. Se trata de comunidades orientadas a escala territorial, local, y por tanto con intervención de personas de diferentes orígenes, procedencias e inquietudes. Por ello, sin obviar el contexto institucional, se tienen en cuenta los espacios de intersección entre personas y organizaciones, difuminando jerarquías aumentando significativamente la posibilidad de recrear lógicas más autónomas, con un mayor acento en lo comunitario, lo colaborativo, las metodologías ágiles y un modelo de gobernanza más basado en la sociocracia como el que también se usará en el proyecto "INnómadas", basado en residencias de innovación. Todo ello se enmarca en la búsqueda, mediante, la co-creación i la co-producción, de una forma de innovar más colaborativa e integradora, con el ciudadano en el centro del proceso en todo este ecosistema de innovación regido por este modelo de innovación abierta y cuádruple hélice con orientación a retos y misiones.

- En este ámbito, el Ayuntamiento de Sant Feliu participa en los siguientes grupos de trabajo:
 - Red Innpulso. Esta asistencia a foros y congresos de innovación de la Red INNPULSO (Red de Ciudades de la Ciencia y la Innovación) facilita el intercambio de know-how en materia de innovación ciudadana, urbana y digital.
 - Red Catlabs, compuesta por entidades comprometidas con la innovación social digital (DSI, por sus siglas en inglés) u otras formas de innovación colaborativa. La red interconecta y permite

trabajar conjuntamente en las diferentes entidades de un territorio, constituyendo un prototipo de sistema de innovación universal y abierto a cualquier ciudadano y ciudadana.

- La observación sistemática y el análisis de recursos de referencia internacional como Nesta ha
 posibilitado ya el reconocimiento de 11 actuaciones e iniciativas gestadas en CO-Innova_LAB
 Sant Feliu como Buenas Prácticas por parte de la Fundación Pi i Sunyer. La observación entre
 iguales (livinglabs, labs ciudadanos...) de nuestro entorno disemina las buenas prácticas y potencia
 la innovación en los entes participantes. Este pilar basado en el valor de la confianza, favorece la
 práctica reflexiva compartida.
- Y ya por último, la necesaria Vigilancia Tecnológica se acomete desde la prescripción y compartición de productos digitales, de alta replicabilidad y transferibilidad, de confección propia por parte del ayuntamiento de Sant Feliu como Brain4IT y GDMatrix, publicado en GITHUB

Esta sería una síntesis de la esencia del contenido que completamos en el Anexo IV de nuestra candidatura a los premios InnovaGloc 2020.

7 Conclusiones finales

Este entramado de complicidades para innovación pública en Sant Feliu de Llobregat, que hemos intentado plasmar en este relato surgido del rediseño de nuestra candidatura, es lo que Juan Freire denominaría un "Ecosistema de aprendizaje, emprendizaje e innovación", concentración de talento e ideas y procesos en que los usuarios desarrollan sus competencias y las ideas se convierten en prototipos.

¿Y cómo hemos conjugado desde lo público, un entorno tradicionalmente tan asustadizo al error, con esta innovación abierta y colaborativa?

Aplicando metodologías adaptativas y orientadas al desarrollo ágil que exploran un continuo ensayo de prueba y error, inspiradas en el método científico, de la mano del Laboratorio Ciudadano "CO-Innova_LAB Sant Feliu" como instrumento que, a través de la innovación social, digital y urbana, puede resolver problemas y desafíos reales de nuestro entorno local desde la colaboración multiactor e iniciativas de co-producción de servicios.

El nivel de consecución de este sistema de gestión de la innovación se debe a esta conjunción de dos miradas, la de Innovación y la de Gobierno Abierto, dentro de una organización pública.

La primera más exploratoria, lateral y disruptiva, la segunda más cimentadora, sistémica y materializadora de una meiora contínua.

En definitiva, Innovación y Gobierno Abierto aunados para impulsar el talento innovador de lo público en Sant Feliu de Llobregat.

Agradecimientos

Gracias a todos y todas por haber hecho posible la puesta en marcha de este Premio

JURADO

Presidente

Daniel Cerdán Floid

Comisionado de Transparencia de Canarias

Vocales

Koldobike Uriarte Ruiz de Eguino

Dirección de Atención a la Ciudadanía e Innovación y Mejora de la Administración del Gobierno Vasco

Carles Ramió Matas

Catedrático de Ciencia Política y de la Administración en la Universidad Pompeu Fabra

EVALUADORES/AS

Goizeder Manotas

Directora general de Servicios e Innovación y Transformación de la Administración Diputación Foral de Guipúzcoa

Sara Hernádez

Interventora Directora de la Oficina de la Gestión del Cambio Diputación de Huelva

Rodrigo Martín

Jefe de Servicio de RRHH Ayuntamiento San Sebastián de los Reyes

Nieves Escorza

Responsable de Innovación y Transparencia Ayuntamiento de Pinto

Joana Miñarro

Jefa de Servicio de RRHH Ayuntamiento de San Cugat del Vallés

Ana Sepúlveda

Tecnico Superior Ayuntamiento de Torrox

Vanesa Vilaseca

Responsable de Innovación Ayuntamiento de Vilaseca

Roberto Magro

Jefe Servicios Interactivos Ayuntamiento de Alcobendas

Fernando del Prado Abadia

Ayuntamiento de Viana

Francisco Javier Gonzalez Gonzalez

Delegación del Ministerio de Defensa en La Rioja

Esther Pérez

En excedencia Ayuntamiento de Torrejón

Benjamín Cogollos

Ayuntamiento de Castro Urdiales

Íñigo Bilbao

Técnico/a Calidad y Organización Avuntamiento de Getxo

Beatriz Casermeiro

Exresponsable del sistema de calidad provincial Jubilada Gobierno de Salta

León Lizarraga

Director

Instituto de Administración Pública del Estado de Quintana Roo

Fernando Gallego

Responsable de Innovación Ayuntamiento de Mislata

Daniel Catalá

Presidente

Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas

Paz Sánchez Zapata

Consejera Técnica de Innovación Pública IAAP

Magda Lorente

Jefa de Sección Gabinete Gobierno Digital Diputación de Barcelona

Rafael Lifante

Jefe de Negociado de Formación Diputación de Alicante

Concepción Cano

Técnico de Formación(Calidad y Evaluación)
Diputación de Alicante

José Luis Barragán

Jefe Unidad Técnica Diputación de Alicante

María José Hidalgo

Jefa Unidad de Calidad Diputación de Alicante

EQUIPO TÉCNICO

Borja Colón de Carvajal Fibla

Director General de Coordinación y Políticas Públicas Diputación de Castellón

Fernando Monar Rubia

Investigador y formador en gestión, evaluación, innovación y transformación pública

Máximo Fraile Escrich

Experto en evaluación de servicios y políticas públicas al servicio de la sociedad

Miguel de Bas Sotelo

Socio Director gate2G - Club de Innovación

EQUIPO FEMP

Judit Flórez Paredes

Directora General de los Servicios Jurídicos y Coordinación Territorial

José Luis Garrote González

Subdirector de Modernización Administrativa

José Nuño Riesgo

Secretario Técnico de la RED de Entidades locales por la Transparencia y Participación Ciudadana de la FEMP