

EL MODELO MIMOS. MODELO DE INNOVACIÓN PÚBLICA MIMOS MODEL. PUBLIC INNOVATION MODEL

Fermín Cerezo Peco

Ingeniero superior en Informática

Jefe del Servicio de Innovación

del Ayuntamiento de Valencia

fcerezo@valencia.es – Twitter: @FerminCerezo

Recibido: 15/05/2019

Aceptado: 14/06/2019

© 2019 IVAP. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento – NoComercial – SinObraDerivada (by-nc-nd)



Agradecimientos: A todas las personas que han participado en los talleres de diagnóstico sobre la innovación pública procedentes tanto de la función pública del Ayuntamiento de Valencia como de otras entidades locales de la Comunitat Valenciana y de Euskadi. Vuestra generosidad, experiencia y conocimiento nos ayudan a crecer. Así mismo y muy especialmente, agradecer a todas las personas de la Delegación y Servicios de Innovación y Gestión del Conocimiento y de la Delegación y Servicios de Gobierno Interior del Ayuntamiento de Valencia que han ayudado a mejorar y pivotar la idea inicial: un modelo público de innovación para transformar nuestra administración. Sin vuestra brillante mirada no sería posible.

Laburpena: Eremu publikoan, asko hitz egiten da berrikuntzari buruz, baina berrikuntza gutxi egiten da. Administrazio batek, Valentziako Udalak, eta bertan dihardutenek hark erakunde berritzaile gisa duen heldutasuna diagnostikatzen eta berritu ahal izateko gaitu beharreko oztopo nagusiak identifikatzeko egindako ahaleginei buruzkoa da artikulua hau. Hemen jasotako emaitzek eta ikasketek beharrezkoa den aurretiko diagnostikoa osatzen dute. Horretan oinarrituta, hasierako ideien gainean «pibota» daiteke, eta **MIMOS ereduaren** ardatzak, oinarriak, ekintzak eta eraldaketa-tresnak diseina daitezke (**Model d'Innovació Motivador, Obert i Sostenible / Berrikuntza-eredu motibagarri, ireki eta jasangarria**). Ideiek bidaiatu egiten dute, eta guk ere bai, beraiekin batera. MIMOS ereduari esker, erakunde publikoetan ideiak sortzen dira, eta bidaiatu egiten dute, pertsonen sormen eta talentu izatetik balio publiko bilakatzeraino, administrazio publiko askotan ezarri den berrikuntzari buruzko diskurtso hutsala gaituz; izan ere, «modan» dago diskurtso hori, baina, gehienetan, ez da gauzatzen.

Gure helburua ez da behin bakarrik berritzea. Eta ez ditugu pertsonak hori egin dezaten behartu nahi. Urrutira begiratzearen alde gaude, eta funtzio publikoan ikuspegi berritzailea sortu nahi dugu, berrikuntzaz busti ditzan gure antolamendu-kultura eta zerbitzu publikoa egiteko eta ulertzeko dugun modua. Bide horren berri ematen dugu hemen.

Gako-hitzak: Berrikuntza; berrikuntza publikoko eredu; eraldaketa; kultura-aldaketa; MIMOS Innovation; Public innovation model; transformation; cultural change; MIMOS.

Resumen: En el ámbito público, se habla mucho de innovación, pero se practica poca innovación. Este artículo aborda los esfuerzos de una administración, el Ayuntamiento de Valencia, y de sus personas, para diagnosticar su madurez como organización innovadora y para identificar las principales barreras a la innovación que deben superarse. Los resultados y los aprendizajes aquí recogidos constituyen el diagnóstico previo y necesario para «pivotar» sobre la idea inicial y diseñar definitivamente los ejes, pilares, acciones y herramientas de transformación del **Modelo MIMOS (Model d'Innovació Motivador, Obert i Sostenible / Modelo de Innovación Motivador, Abierto y Sostenible)**.

Las ideas viajan y nosotros con ellas. El Modelo MIMOS permite que las ideas fluyan en las organizaciones públicas y viajen desde la creatividad y talento de las personas hasta el valor público, superando el discurso vacío sobre innovación que se ha instalado en muchas administraciones públicas; un discurso «de moda» pero vacío de praxis en la mayoría de los casos.

No deseamos innovar una única vez. Ni forzar a las personas a hacerlo. Apostamos por poner luces largas y crear una mirada innovadora en la función pública que impregne de innovación nuestra cultura organizativa y nuestra forma de hacer y entender el servicio público. Aquí explicamos el camino.

Palabras clave: Innovación, Modelo de innovación pública, transformación, cambio cultural, MIMOS.

Abstract: In the public sphere, there is much talk of innovation, but little innovation is practiced. This article addresses the efforts of an administration, the Valencia City Council, and its people, to diagnose their maturity as an innovative organization and to identify the main barriers to innovation that must be overcome. The results and lessons learned here constitute the previous and necessary diagnosis to «pivot» on the initial idea and definitively design the axes, pillars, actions and transformation tools of the **MIMOS Model (Model d'Innovació Motivador, Obert i Sostenible / Motivating, Open and Sustainable Innovation Model)**.

Ideas travel and we travel with them. The MIMOS Model allows ideas to flow in public organizations and travel from the creativity and talent of people to public value, overcoming the empty discourse on innovation that has been installed in many public administrations; a discourse «fashionable» but empty of praxis in most cases.

We do not want to innovate once. Nor force people to do it. We bet to put long lights and create an innovative look at civil service that impregnates our organizational culture and our way of doing and understanding the public service. Here we explain the travel.

Keywords: Innovation; Public innovation model; transformation; cultural change; MIMOS.

Sumario

1. Espacios para pensar.—2. ¿Somos una organización innovadora?—3. Las barreras a la innovación pública.—4. Los aprendizajes.—5. El Modelo MIMOS.—6. Anexos.—7. Bibliografía.



1. Espacios para pensar

La introducción en el Ayuntamiento de Valencia del concepto y el discurso interno sobre innovación pública llegó en 2017 de la mano de los planes de formación con la acción formativa «**Innovación Pública. Creatividad y talento al servicio de la generación de valor público en el Ayuntamiento de Valencia**». Su objetivo es fortalecer las competencias de nuestra función pública en conocimiento y mirada innovadora trabajando el sentido de urgencia, los conceptos básicos, las tipologías, los elementos, los ámbitos y los modelos de innovación que favorecen el desarrollo de las ideas y mejoras en nuestra organización pública y hacen de ésta una organización pública innovadora. En el desarrollo de las sesiones formativas definimos la innovación pública como:

Figura 1

¿Qué es la innovación pública?

La innovación pública es la capacidad de generar y aplicar nuevas ideas o mejoras significativas en los servicios públicos y en nuestras organizaciones; Ideas que nacen de la creatividad y el talento de las personas de dentro y de fuera de la propia organización y que crean valor público y bienestar colectivo.

Fuente: elaboración propia.

Entre 2017 y 2018, se han celebrado 3 ediciones en las que han participado cerca de 200 personas pro-

cedentes de distintas escalas y servicios de la función pública del Ayuntamiento de Valencia y concedoras de su propia organización pública.

Desde el inicio de esta acción formativa, observamos un escenario propicio de motivación y expectativa entre las personas asistentes que nos permitió aprovechar la oportunidad para dedicar, mediante talleres y dinámicas participativas, horas de **formación como espacios para pensar y validar** propuestas de cómo desarrollar la innovación en nuestro Ayuntamiento. Así pues, en el seno de dichas formaciones y después de interiorizar las principales píldoras de conocimiento en materia de innovación, aprovechamos el conocimiento y la trayectoria profesional de las personas en el Ayuntamiento de Valencia para desarrollar dinámicas de inteligencia colectiva en formato taller orientadas a:

- El **auto-diagnóstico** del Ayuntamiento de Valencia como organización innovadora que identifique nuestras carencias y que apunte a las acciones que las resuelvan.
- La detección de **las principales barreras** que existen en nuestra organización para que la in-

novación pública germine y florezca hasta convertirse en un valor cultural de la misma y nos sitúe como una organización pública innovadora de referencia en el ámbito europeo.

Este artículo recoge, en su primera parte, la descripción de las técnicas de inteligencia colectiva desplegadas, así como, los resultados y los aprendizajes de sendos talleres en el Ayuntamiento de Valencia. Tomamos como fuente de conocimiento lo que las personas perciben, creen y expresan respecto a la madurez innovadora de su propia organización y a las dificultades de desarrollo y las barreras que la innovación tiene en su entorno profesional más cercano.

En su segunda parte, el artículo esboza nuestra voluntad de pasar de los aprendizajes al diseño definitivo de **MIMOS**. La misión de MIMOS es crear cultura innovadora en nuestra función pública y hacer las transformaciones necesarias para que las ideas viajen de forma sistémica a través de lo que conocemos como **el ciclo de gestión de las ideas** que se recoge en la siguiente figura.

Figura 2

El viaje de las ideas



Fuente: Fermín Cerezo. Público y reutilizable Licencia CC-BY-SA.

2. ¿Somos una organización innovadora?

2.1. El taller y la herramienta utilizada

Las dinámicas de autodiagnóstico se articularon a través de talleres, bajo el nombre «**Taller práctico: ¿somos una organización innovadora?**», como una de las actividades dentro de la acción formativa sobre innovación pública «*Innovación Pública. Creatividad y talento al servicio de la generación de valor público en el Ayuntamiento de Valencia*».

El proceso de autodiagnóstico ha tomado, como herramienta base, el test de diagnóstico como organi-

zación innovadora publicado en la obra «INNOVACIÓN PÚBLICA. Un modelo de aportación de valor» (2013), de los autores Carmina Sánchez, Marcelo Lasagna y Xavier Marcet. Se han aplicado algunas modificaciones menores a la herramienta para adaptarla a la realidad de una administración local. El Anexo B reproduce completamente la herramienta utilizada.

La herramienta de diagnóstico está compuesta por 25 preguntas con una escala de puntuación de 1 a 4 puntos para cada una de ellas. Así pues, la puntuación máxima obtenible como organización innovadora es de 100 puntos y a partir de ella, se establecen 4 estados o niveles respecto a la madurez como organización innovadora. Estos niveles de madurez se han adaptado a la realidad contextual del Ayuntamiento de Valencia y se recogen en la siguiente tabla.

Cuadro 1

Propuesta de niveles de madurez como organización innovadora

| Nivel | Escala de puntuación | Descripción del nivel de madurez como organización innovadora |
|-------|----------------------|---|
| 1 | Menos de 35 puntos | La organización pública no ha incorporado la innovación como un factor significativo en su gestión y ni siquiera se habla de ella . Conviene introducir en la organización un discurso sobre el sentido de urgencia y la necesidad de adaptación al entorno que la rodea y la hace posible, utilizando la innovación pública y el talento de las personas para potenciar la transformación. |
| 2 | De 35 a 49 puntos | La organización ha incorporado el discurso de la innovación, pero todavía no es una práctica común y extendida en su modelo de gestión . Es el espacio idóneo para empezar a fomentar la cultura de la innovación en su organización. Debemos activar y potenciar la formación y práctica en innovación con acciones de comunicación que proyecten los primeros éxitos. |
| 3 | Entre 50 y 69 puntos | La organización está haciendo esfuerzos serios para llegar a ser una organización que innova incorporando las transformaciones y cambios organizativos necesarios en el camino hacia una organización innovadora. Conviene recoger aprendizajes y consolidar cambios. |
| 4 | Más de 70 puntos | La organización ha hecho de la innovación una parte importante de su cultura corporativa . Estamos ante una organización innovadora de referencia. |

Fuente: adaptado de obra: Innovación Pública Un modelo de aportación de valor. 2013. Carmina Sánchez, Marcelo Lasagna y Xavier Marcet.

El uso de esta herramienta de autodiagnóstico pretende ayudar a definir la situación actual en el Ayuntamiento de Valencia como organización innovadora. Adicionalmente, también se aspira a detectar los elementos clave, las oportunidades, las acciones de mejora, los indicadores y las características más relevantes en la reorientación de nuestro Modelo MIMOS para una transformación completa hacia una organización innovadora de referencia, por lo que hace y cómo lo hace, en el ámbito público estatal y europeo.

2.2. Nuestra mirada: Resultados en el Ayuntamiento de Valencia

Los resultados cuantitativos del test de diagnóstico utilizado sobre el carácter innovador de nuestra organización pública se exponen en los siguientes apartados.

Puntuación como organización innovadora

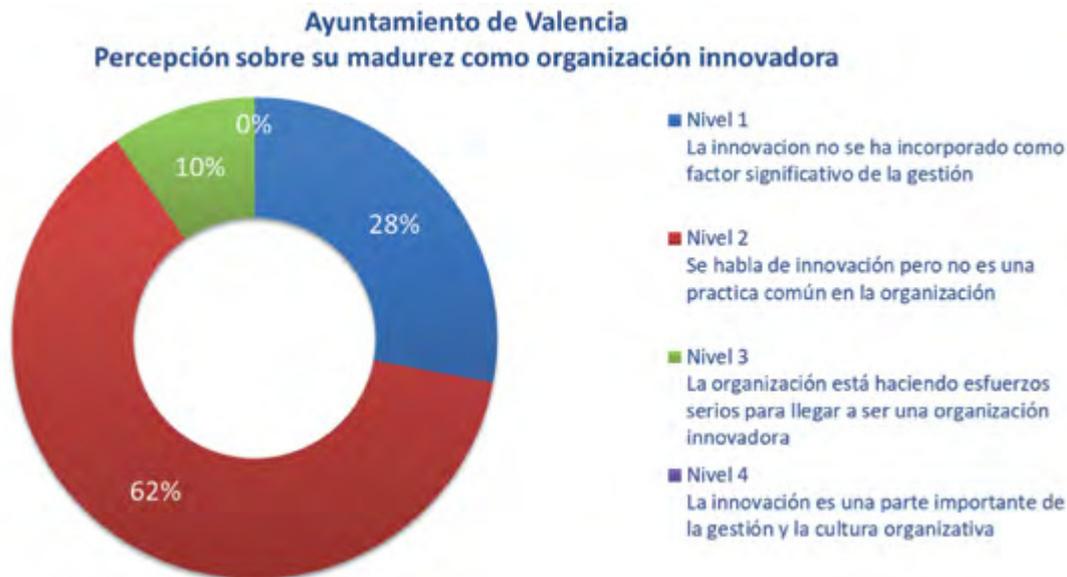
La valoración media del Ayuntamiento de Valencia como organización innovadora es de **3,92 puntos** en una escala del 0 al 10.

Valoración del nivel de madurez como organización innovadora

Atendiendo a la escala del nivel de madurez como organización innovadora recogida en el Cuadro 1 anteriormente desarrollada, los resultados se reflejan en el siguiente gráfico.

Figura 3

Resultados del Taller. ¿Somos una organización innovadora? Ayuntamiento de Valencia



Fuente: Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.

De la figura 3 anterior destacan las siguientes valoraciones:

- El **90% de las personas participantes** (la suma del nivel 1 más nivel 2 de madurez) valoran que la innovación no forma parte de nuestra gestión ni es una práctica común entre los equipos de trabajo.
- Solo **1 de cada 10 personas participantes** valora que el Ayuntamiento de Valencia está haciendo esfuerzos serios para llegar a ser una organización innovadora (Nivel de madurez 3).

- **Ninguna de las personas participantes** valora que la innovación es una parte importante de nuestra gestión pública y de nuestra cultura organizativa (Nivel 4 de madurez).

Resultados por pregunta de la herramienta de evaluación

Una mirada a los resultados de las 25 preguntas de la herramienta de evaluación nos muestra que sólo 2 de los 25 ítems supera por la mínima el aprobado.

Figura 4

¿Somos una organización innovadora? Resultados por pregunta. Ayuntamiento de Valencia



Fuente: Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.

2.3. Comparando miradas con la provincia de Valencia y de Euskadi

A través de distintas acciones formativas en otras administraciones e institutos de administración pública, se ha tenido la oportunidad de realizar el mismo taller con personas procedentes de distintas entidades locales tanto de la provincia de Valencia como de Euskadi. Los resultados se exponen a continuación.

Cuadro 2

Valoración media como organización innovadora en otras entidades locales

| Ámbito geográfico de las entidades locales | Personas participantes | Valoración media como organización innovadora (Escala 0-10) |
|--|------------------------|---|
| Provincia de Valencia | 49 personas | 3,82 puntos |
| Euskadi | 54 personas | 3,84 puntos |

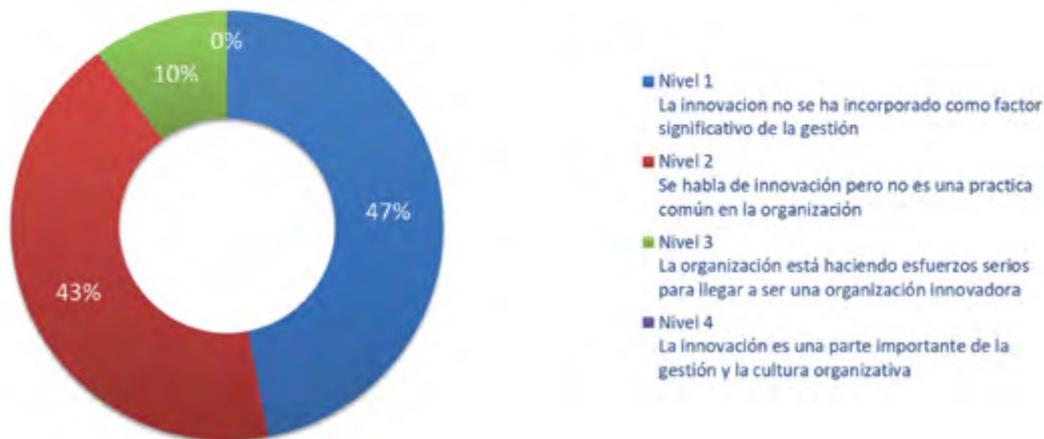
Fuente: Elaboración propia. Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.

Atendiendo a la escala del nivel de madurez como organización innovadora, los resultados en las entidades locales de la provincia de Valencia y en Euskadi son los siguientes:

Figura 5

**¿Somos una organización innovadora?
Entidades locales de la provincia de Valencia**

**Entidades Locales de la provincia de Valencia
Percepción sobre su madurez como organización innovadora**



Fuente: Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.

Figura 6

¿Somos una organización innovadora? Entidades locales de Euskadi

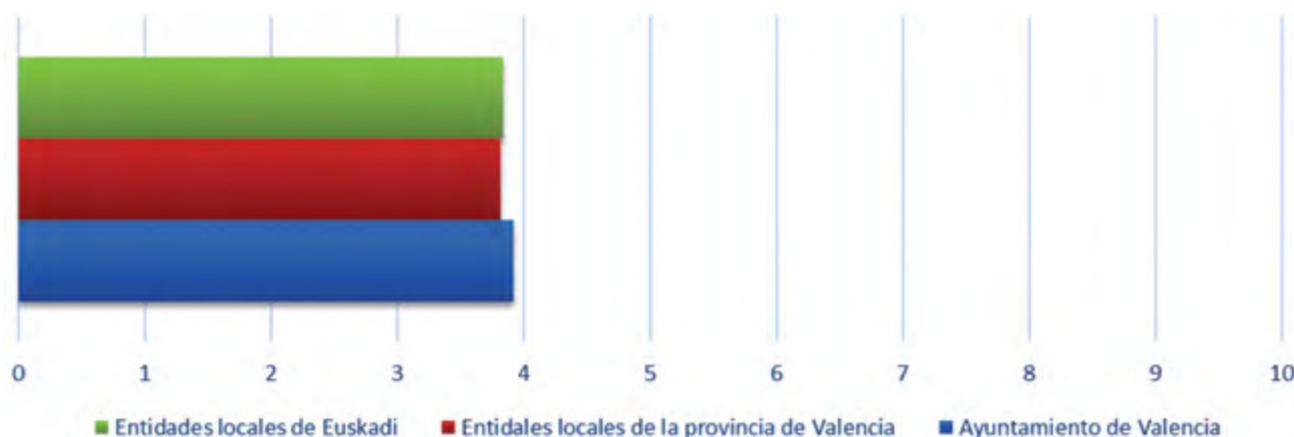


Fuente: Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.

Las siguientes figuras muestran los resultados de forma comparada entre el Ayuntamiento de Valencia y el resto de entidades locales de la provincia de Valencia y de Euskadi. Dejaremos para el apartado de aprendizajes las conclusiones de esta mirada comparada.

Figura 7

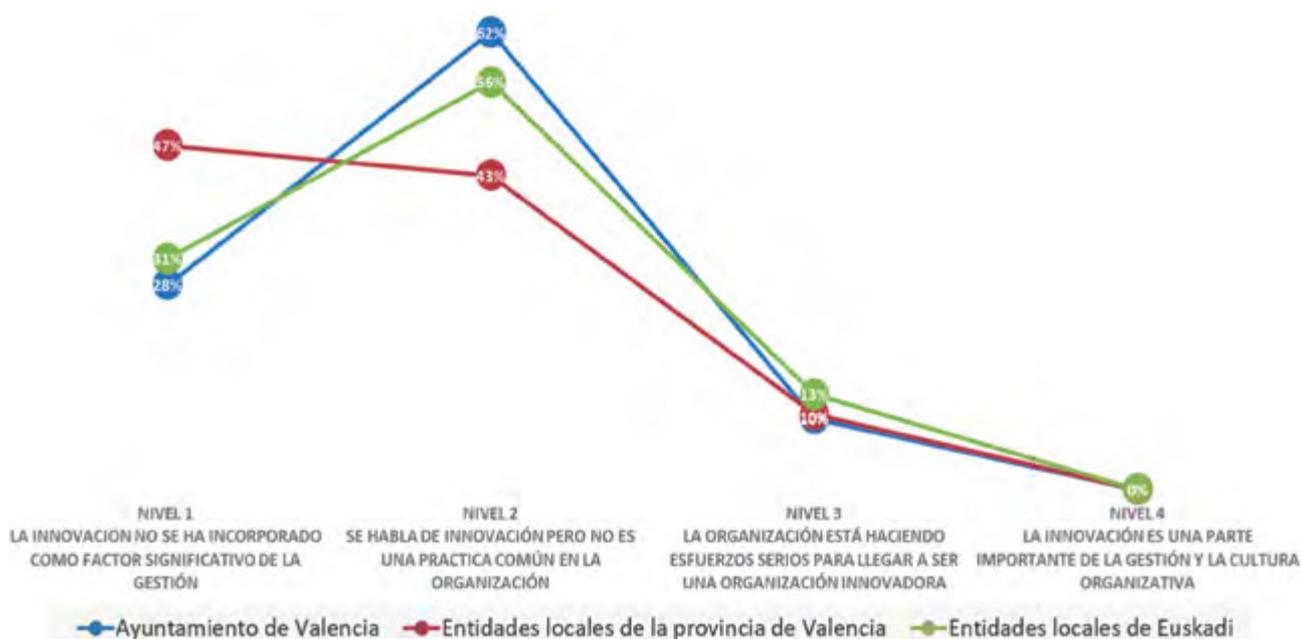
Comparativa de valoración media como organización innovadora (Escala 1-10)



Fuente: Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.

Figura 8

Comparativa de nivel de madurez como organización innovadora



Fuente: Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.

3. Las barreras a la Innovación Pública

3.1. Las dinámicas de identificación de barreras a la Innovación

La metodología seguida en la dinámica de inteligencia colectiva para identificar las **barreras a la innovación pública en nuestra organización** a partir del conocimiento y experiencias de las personas participantes ha sido la siguiente:

- **Paso 1:** Se crean grupos de 8-10 personas formados aleatoriamente que eligen a una persona portavoz del grupo. Los grupos de personas se distribuyen a través de la sala.
- **Paso 2:** Se recuerda que el ámbito de análisis es nuestro entorno de trabajo público y que utilizaremos para ello nuestra experiencia y conocimiento acumulado de nuestra propia organización pública. Nos focalizamos en qué barreras encontramos para que la Innovación Pública aparezca en el Ayuntamiento de Valencia. Las barreras consensuadas por el equipo se van anotando en post-its.
- **Paso 3:** A los 30 minutos se abre la «movilidad» entre los grupos de barreras. Las personas que se incorporan nuevas al grupo dedican, junto al resto de personas, 10 minutos extra para aportar desde una nueva mirada sobre lo ya elaborado por el grupo.
- **Paso 4:** Se deshacen los grupos y ante toda la sala, se exponen los resultados por las personas portavoces de cada grupo situando los post-its en una pizarra o panel.
- **Paso 5:** Al finalizar la exposición de las personas portavoces, la persona moderadora del taller junto con el resto de participantes realiza un diagrama de afinidad agrupando aquellos post-its que tienen relación entre ellos.
- **Paso 6:** Se reparten 3 pegatinas en forma de votos a cada persona del taller. Todas las personas del taller votan mediante sus 3 pegatinas que pueden ubicar y repartir a su libre criterio entre los post-its de las barreras situados en la pizarra o panel (los 3 votos pueden ir a un mismo post-it o repartirlos como se desee entre varios).
- **Paso 7:** Se destacan los post-its con mayor respaldo de las personas participantes del taller concluyendo con la relación de principales.
- **Paso 8:** El taller finaliza reflexionando en colectivo sobre qué se puede hacer para empezar el camino hacia una organización innovadora haciendo propuestas para minimizar las barreras priorizadas a modo de reflexión sobre facilitadores.

A continuación, exponemos algunas evidencias gráficas de los talleres de identificación de barreras a la innovación pública en Valencia.

Abril 2018. Taller de identificación de barreras a la innovación

Figura 9

Taller de barreras a la Innovación Pública. Abril 2018



Fuente: Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.

Septiembre 2018. *Taller de identificación de barreras a la innovación***Figura 10****Taller de barreras a la Innovación Pública. Septiembre 2018**

Fuente: Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.

3.2. La primera aproximación a las barreras

Los talleres de identificación de barreras para la innovación ofrecieron la siguiente información y resultados desde una perspectiva global:

- Las personas de los distintos talleres identificaron en equipo un total de **80 barreras** a la innovación en el Ayuntamiento de Valencia.
- Entre todos los talleres, la barrera que más votos recibió fue la barrera identificada con el nombre **Resistencia al Cambio**.

Una primera mirada al conjunto de las barreras a la innovación identificadas y haciendo un análisis de Pareto sobre las mismas, nos muestra que, 20 de las 80 barreras a la innovación identificadas (el 25% de las mismas) recibe el 70% de los votos de priorización o importancia asignados por las personas participantes en los talleres. Esta evidencia supone una primera aproximación sobre dónde poner el foco en el diseño del modelo de innovación pública en nuestro camino hacia la transformación organizativa en materia de innovación. La siguiente tabla nos ofrece los datos detallados de este análisis.

Figura 11

Barreras a la Innovación. Diagrama de Pareto

| Diagrama de Pareto - El 25% de las barreras recibe el 70% de los votos | | | | |
|--|--|-----------------|---------|-----------|
| Barreras a la innovación en el Ayuntamiento de Valencia | | | | |
| Categoría | Barrera | Votos recibidos | % Votos | Acumulado |
| Personas | Resistencia al cambio | 28 | 9,46% | 9,46% |
| Organización | Falta de comunicación y coordinación en general | 25 | 8,45% | 17,91% |
| Incentivos | Falta de reconocimiento a la iniciativa para innovar | 17 | 5,74% | 23,65% |
| Organización | Modelo muy compartimentado con departamentos estancos | 16 | 5,41% | 29,05% |
| Ciudadanía | Distancia con la ciudadanía | 14 | 4,73% | 33,78% |
| Incentivos | No hay consecuencias (ni premios ni castigo) a la mala praxis pública | 10 | 3,38% | 37,16% |
| Organización | Mala distribución del personal | 10 | 3,38% | 40,54% |
| Organización | Exceso de burocracia y falta de agilidad y simplicidad | 10 | 3,38% | 43,92% |
| Personas | Perfil de jefaturas inadecuado | 10 | 3,38% | 47,30% |
| Incentivos | No reconocimiento al esfuerzo y trabajo realizado (valoración experiencia) | 9 | 3,04% | 50,34% |
| Personas | Falta de cultura colaborativa | 7 | 2,36% | 52,70% |
| Personas | Resistencia asumir riesgo | 7 | 2,36% | 55,07% |
| Recursos | Falta de medios: Apps, personal, formación, materiales | 7 | 2,36% | 57,43% |
| Organización | Falta coordinación entre servicios | 6 | 2,03% | 59,46% |
| Personas | Falta apoyo desde los superiores | 6 | 2,03% | 61,49% |
| Personas | Desmotivación | 6 | 2,03% | 63,51% |
| Personas | Falta de "mentoring" y formación | 6 | 2,03% | 65,54% |
| Organización | Mejorable gestión de personas | 5 | 1,69% | 67,23% |
| Organización | Falta de comunicación transversal | 5 | 1,69% | 68,92% |
| Organización | Falta tiempo. Se funciona bajo urgencia y apagando fuegos | 5 | 1,69% | 70,61% |

Fuente: Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.

3.3. Análisis de afinidad de las barreras a la innovación

Las barreras a la innovación por categorías de afinidad

Las barreras a la innovación se han identificado a través del consenso en pequeños equipos de trabajo y a partir de las experiencias y las percepciones de las personas que trabajan en el Ayuntamiento de Valencia. Por ello, muchas de las barreras identificadas

guardan una relación y similitud entre ellas y pueden repetirse en distintos equipos y sesiones de talleres. En consecuencia, se hace necesario un análisis de afinidad más exhaustivo en el tratamiento de las mismas. A partir de un estudio individualizado de cada una de ellas, se han definido las siguientes categorías globales de afinidad que nos permitirá profundizar en el análisis y conclusiones sobre las barreras a la innovación identificadas en el Ayuntamiento de Valencia y focalizar mejor nuestros esfuerzos de transformación.

Cuadro 3

Categorías de afinidad de las barreras a la innovación

| Categoría | Descripción |
|--------------|---|
| Organización | Categoría de análisis que engloba todas las barreras relacionadas con la propia organización y sus características, incluyendo cualquier subsistema organizativo de la misma. Aquí recogeremos las barreras relacionadas con el diseño organizativo, las formas de planificación y coordinación, la gestión de personas, los métodos y procesos de trabajo, la comunicación, etc. |
| Personas | Categoría de análisis que engloba todas las barreras relacionadas directamente con las personas que trabajan en el Ayuntamiento, sea cual sea su nivel jerárquico y puesto de trabajo que ocupen. Aquí recogeremos las barreras vinculadas con las percepciones, las creencias, los miedos, las sensaciones, los valores, las actitudes, las competencias y capacitaciones existentes o ausentes, la motivación, etc. |
| Incentivos | Categoría de análisis que engloba todas las barreras relacionadas con el sistema de incentivos o contra incentivos existentes a la hora de impulsar a las personas a arriesgar e innovar. Aquí recogeremos las barreras vinculadas con la existencia o carencia de acciones que alientan o desalientan la innovación, los sistemas formales o informales de incentivos, los contra incentivos existentes, etc. |
| Ciudadanía | Categoría de análisis que engloba todas las barreras relacionadas de alguna forma con la relación entre la ciudadanía y su administración pública. Aquí recogeremos las barreras vinculadas con el conocimiento de la ciudadanía, la percepción ciudadana de su administración, su nivel de relación e interacción, etc. |
| Recursos | Categoría de análisis que engloba todas las barreras relacionadas con los medios y recursos disponibles para la innovación. Aquí recogeremos las barreras vinculadas a los recursos materiales, económicos y de personas dedicadas a la innovación. |

Fuente: Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.

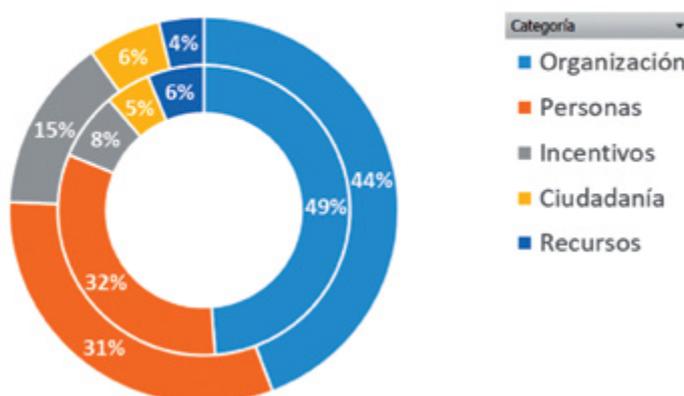
Clasificando las 80 barreras identificadas en alguna de las categorías anteriores y acumulando los votos de importancia en dichas categorías, obtenemos los siguientes resultados.

Figura 12

Análisis por categoría de afinidad de las barreras a la innovación

| Diagrama de afinidad de las barreras a la innovación pública | | |
|--|--------------------------------------|-------------------------------|
| Categorías ↓ | Barreras identificadas por categoría | Votos recibidos por categoría |
| Organización | 39 | 131 |
| Personas | 26 | 93 |
| Incentivos | 6 | 43 |
| Ciudadanía | 4 | 18 |
| Recursos | 5 | 11 |
| Total general | 80 | 296 |

Barreras a la innovación pública - Análisis por categorías de afinidad



Fuente: Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.

Del análisis de estos resultados podemos obtener los siguientes aprendizajes inmediatos:

- El **anillo interior** de la gráfica muestra cómo la categoría de afinidad **Organización** (con 39 barreras que suponen el 49% del conjunto) y la categoría de afinidad **Personas** (con 26 barreras que suponen el 32% del conjunto) acumulan conjuntamente el **81% de las barreras identificadas**.
- El **anillo exterior** de la gráfica muestra cómo la categoría de afinidad **Organización** (con 131 votos que suponen el 44% del conjunto) y la categoría de afinidad **Personas** (con 93 votos que suponen el 31% del conjunto) reciben conjuntamente el **75% de los votos** que califican la prioridad e importancia de dichas barreras.
- Todas las categorías de afinidad tienen un comportamiento similar entre el porcentaje de barreras identificadas en dicha categoría y el por-

centaje de votos recibidos en dicha categoría. La única excepción aparece en la categoría de afinidad **Incentivos** que pese a tener solo 6 barreras incluidas en dicha categoría (8% de las barreras identificadas), recibe 43 votos que suponen un peso del 15% en importancia. En otras palabras, a juicio de las personas participantes, la relevancia e importancia de esta categoría duplica su peso porcentual.

- La categoría de afinidad **Recursos** con 6 barreras identificadas reciben solo el 4% de los votos del conjunto. Dicho de otra forma, según la percepción de las personas participantes, la falta de recursos destinados específicamente a la innovación no es una barrera fundamental de peso hoy en día en nuestra organización que impida que la innovación pública florezca, pues existen otras de mayor peso que deben resolverse o minimizarse antes.

Dado el peso y excepcionalidad que muestran las categorías de afinidad **Organización, Personas e Incentivos**, procedemos a realizar una mirada más concienzuda a las barreras que las conforman con la aspiración de identificar las causas raíces que actúan como barreras en estos subsistemas de nuestra organización pública.

La Organización

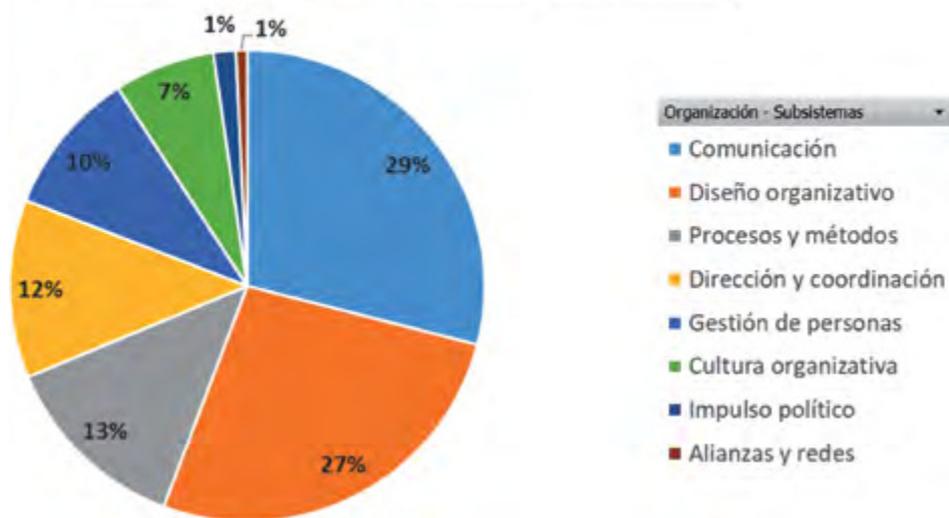
Como hemos visto, la categoría de afinidad **Organización** recoge un 49% de las barreras identificadas con un peso de voto recibido del 44%. Analicemos su contenido. Para ello, hemos asociado cada una de las barreras agrupadas en esta categoría de afinidad al subsistema organizativo al que pertenece, obteniendo los siguientes resultados.

Figura 13

Categoría de afinidad Organización

| Análisis de las barreras de la categoría Organización | |
|---|----------------------|
| Subsistemas organizativos de las barreras | Votos por subsistema |
| Comunicación | 38 |
| Diseño organizativo | 35 |
| Procesos y métodos | 17 |
| Dirección y coordinación | 16 |
| Gestión de personas | 13 |
| Cultura organizativa | 9 |
| Impulso político | 2 |
| Alianzas y redes | 1 |
| Total general | 131 |

Análisis de la categoría Organización por subsistemas



Fuente: Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.

Observamos como 4 de los subsistemas organizativos se llevan el 81% del peso porcentual de los votos asociados a la importancia de las barreras a la innovación clasificadas en la categoría Organización.

A continuación, recogemos las barreras más representativas en cada uno de esos subsistemas organizativos:

— Barreras asociadas a la Comunicación (29%):

- Falta de comunicación y coordinación en general.
- Falta de comunicación transversal.
- Falta de cauce directo de comunicación para proponer ideas.

- Falta de comunicación externa.
- Falta de flujos de información de abajo hacia arriba.

— Barreras asociadas al Diseño organizativo (27%):

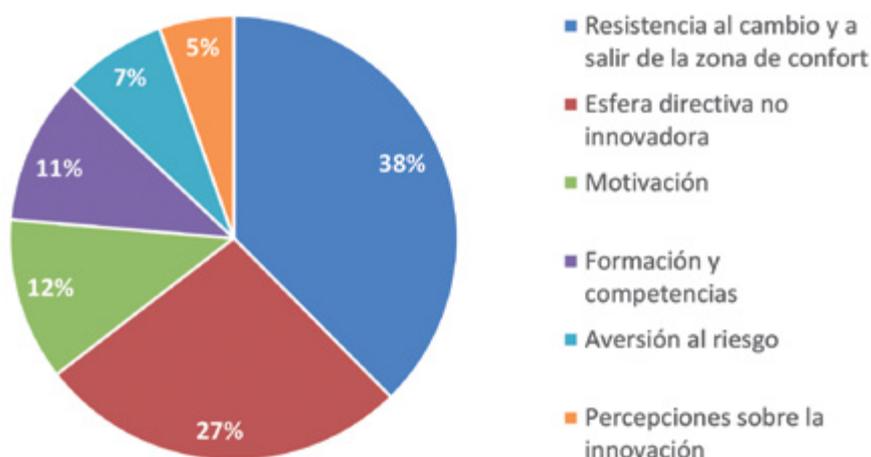
- Modelo muy compartimentado con departamentos estancos.
- Mala distribución del personal.
- Modelo jerárquico.
- Equipos y reuniones de composición jerárquica inadecuada.
- Falta de trabajo en red.
- Desconocimiento de otros servicios municipales.

Figura 14

Categoría de afinidad Personas

| Análisis de la categoría Personas | |
|---|--------------------|
| Personas - subcategorías | Votos subcategoría |
| Resistencia al cambio y a salir de la zona de confort | 35 |
| Esfera directiva no innovadora | 25 |
| Motivación | 11 |
| Formación y competencias | 10 |
| Aversión al riesgo | 7 |
| Percepciones sobre la innovación | 5 |
| Total general | 93 |

Análisis de la categoría Personas



Fuente: Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.

- Falta conexión y transversalidad.
- Procesos y métodos (13%):
 - Exceso de burocracia y falta de agilidad y simplicidad.
 - Falta intra e interoperabilidad.
 - Falta de protocolos, métodos de cambio.
 - Exceso de burocracia interna.
- Dirección y coordinación (12%):
 - Falta coordinación entre servicios.
 - Falta tiempo. Se funciona bajo urgencia y apagando fuegos.
 - Falta previsión y anticipación.
 - Falta de planificación.

Las Personas

La categoría de afinidad **Personas** recoge un 32% de las barreras identificadas con un peso de voto recibido del 31%. Si agrupamos las barreras de esta categoría por su afinidad en aspectos relacionados con las Personas, aparecen las siguientes subcategorías con su peso porcentual asociado:

- Barreras asociadas a la resistencia al cambio o a salir de la zona de confort.
- Barreras asociadas al perfil innovador de jefaturas y personal directivo.
- Barreras asociadas a la motivación de las personas para innovar.
- Barreras asociadas a la formación y competencias en materia de innovación.
- Barreras asociadas a la aversión al riesgo de las personas.
- Barreras asociadas a la percepción y creencias de las personas sobre innovación.

A continuación, recogemos las barreras más representativas en cada una de las subcategorías identificadas en el ámbito de las personas:

- Resistencia al cambio y a salir de la zona de confort (38%):
 - Resistencia al cambio.
 - Inmovilidad de las personas para salir de su zona de confort.
 - Resistencia a compartir conocimientos.
- Esfera directiva no innovadora (27%):
 - Perfil de jefaturas inadecuado para la innovación.
 - Falta de cultura colaborativa entre jefaturas.
 - Falta apoyo desde los superiores.
 - Falta iniciativa directiva para la innovación.
 - Poca permeabilidad en superiores a las ideas.

- Motivación (12%):
 - Desmotivación.
 - Rutina en el trabajo.
 - Falta de compromiso y colaboración.
 - Falta de tiempo y espacio de reflexión.
- Formación y competencias (11%):
 - Falta de «mentoring» y formación en materia de innovación.
 - Desconocimiento del catálogo de procedimientos y actividades entre servicios.
 - Inadecuada formación.
- Aversión al riesgo (7%):
 - Resistencia a asumir riesgos.
 - Miedo al fracaso por innovar.
- Percepciones sobre la innovación (5%):
 - La innovación acarrea una sobrecarga de trabajo.
 - Posibles retrocesos que genera una innovación.
 - Los cambios implican más trabajo.

Los Incentivos

La categoría de afinidad **Incentivos** con el 15% de los votos recibidos tiene entre sus barreras identificadas más relevantes las siguientes:

- Falta de reconocimiento a la iniciativa para innovar.
- No hay consecuencias (ni premios ni castigo) a la mala praxis pública.
- No reconocimiento al esfuerzo y trabajo realizado ni valoración de la experiencia.
- Falta motivación e incentivos para innovar.
- Falta motivos para mantener vocación de servicio público.

En esta categoría y a raíz de las aportaciones de las personas participantes y sus comentarios explicativos, subyace en sus mensajes la existencia de contra incentivos implícitos a la acción innovadora y que están relacionados con las cargas adicionales de trabajo, los riesgos al fracaso, la posibilidad de que no salga bien a la primera, la gestión del cambio y sus conflictos, etc.

3.4. Mapa mental de barreras y diagrama de Ishikawa

Por último, recopilamos de forma gráfica el resumen de las barreras a la innovación pública en el Ayunta-

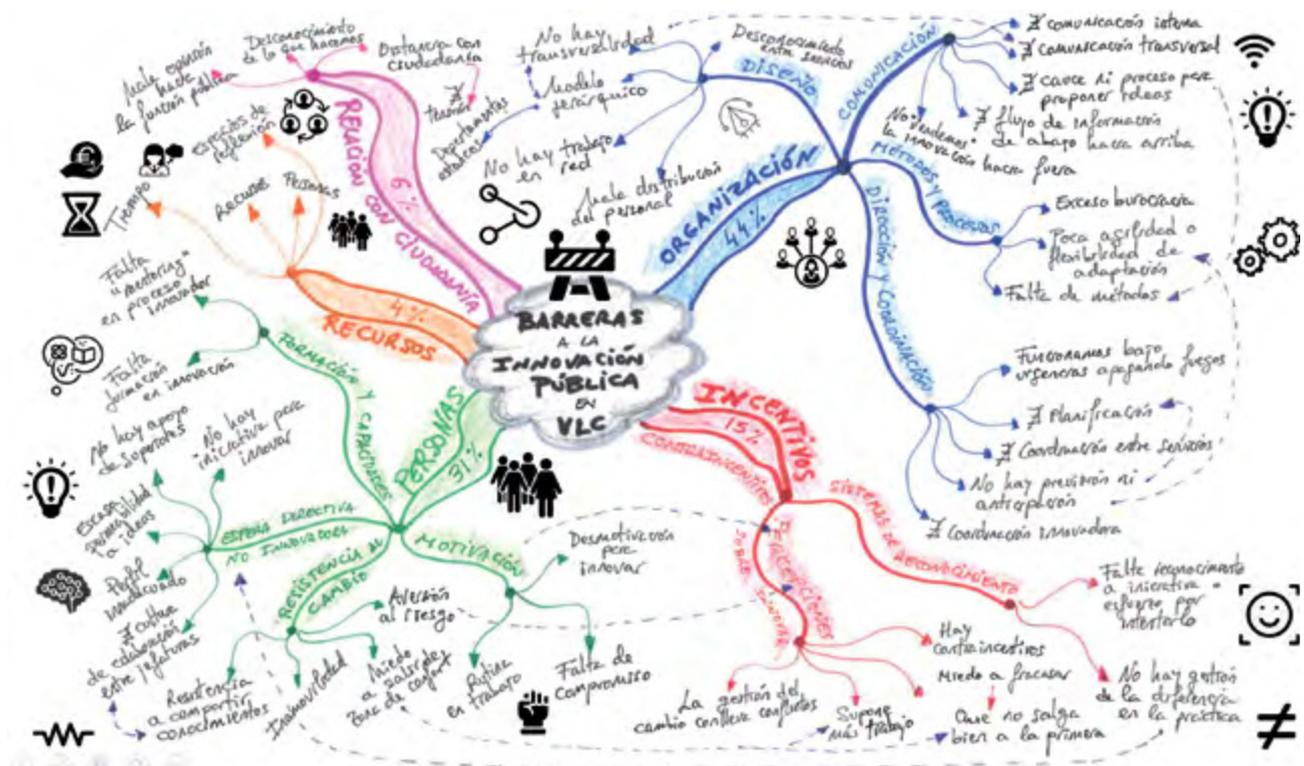
miento de Valencia. Para ello, utilizaremos dos herramientas:

- Un **mapa mental** que resume de una forma visual, lógica y creativa las principales categorías y subcategorías identificadas y analizadas en los talleres y dinámicas con las personas de la función pública del Ayuntamiento de Valencia. La imagen central, «barreras a la innovación pública», servirá de epicentro del cual nacen las categorías y barreras identificadas que nos ayudarán a asimilar la información de una forma natural explorando toda la imagen sin un patrón lineal definido y estableciendo la conexiones y relaciones necesarias.

- Un **diagrama de Ishikawa** que combinado con la técnica de los «5 Porqués» recoge desde nuestra experiencia una reflexión sobre las causas raíces que provocan el efecto de «importantes barreras a la innovación pública en el Ayuntamiento de Valencia». En este diagrama de causas y efecto, hemos tomado parte del conocimiento obtenido en la identificación de barreras a la innovación y nos hemos cuestionado el porqué de dichas barreras con la aspiración de encontrar las causas raíces de las mismas. El objetivo no es otro que pivotar y reorientar el diseño de nuestro Modelo MIMOS para eliminar dichas causas o, al menos, minimizar sus efectos.

Figura 15

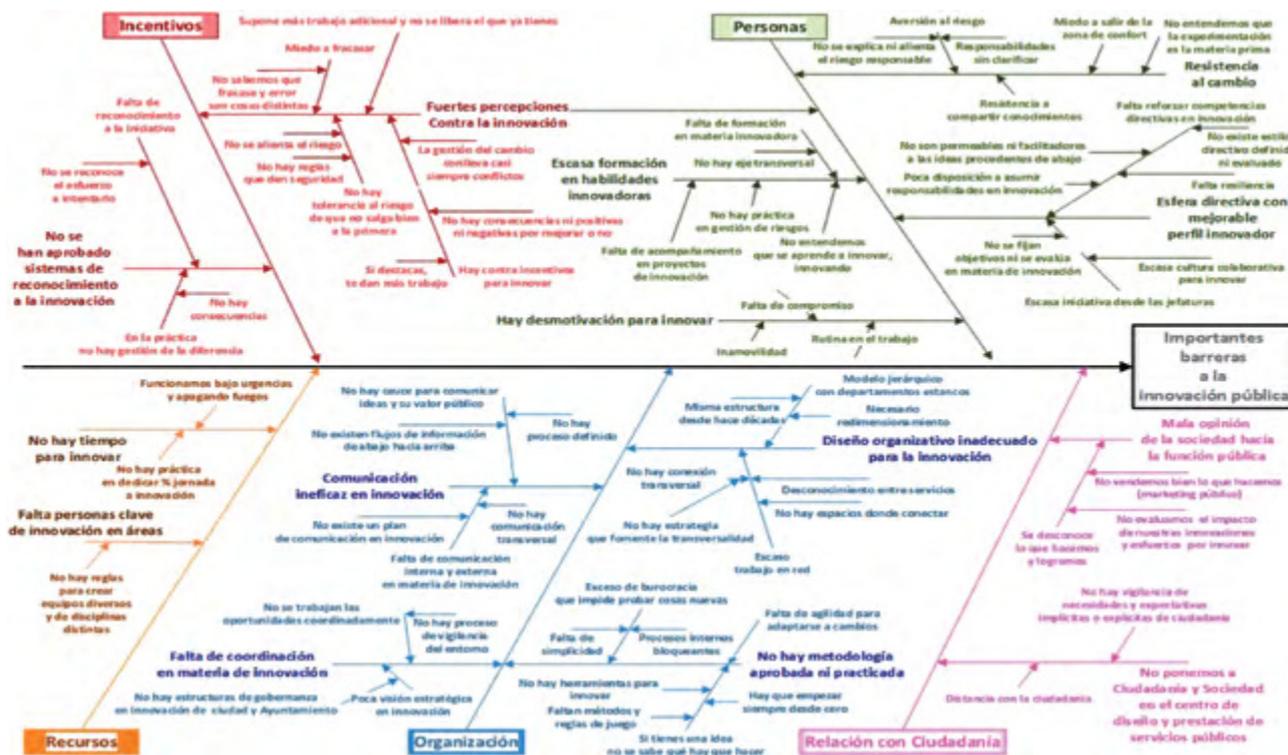
Mapa mental de las barreras a la innovación



Fuente: Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.

Figura 16

Diagrama de causas y efecto. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.

4. Los aprendizajes

4.1. Aprendizajes desde el diagnóstico como organización innovadora

Los principales aprendizajes del «Taller: ¿Somos una organización innovadora?» son:

- La valoración media que las personas del Ayuntamiento de Valencia dan de su propia organización como organización innovadora (3,92 puntos) es muy similar a la valoración media que otras personas dan respecto a sus correspondientes organizaciones públicas. En ningún caso, supera los 4 puntos en una escala de 0 a 10. El margen de mejora y transformación es amplio.
- Alrededor del 90% de las personas participantes valoran que, o bien, todavía no se habla

de innovación como factor significativo en su gestión, o bien, a pesar de hablar de ella, no es una práctica común. Es decir, el 90% de las personas participantes sitúa a su organización en el nivel 1 o 2 de madurez como organización innovadora.

- En el Ayuntamiento de Valencia existe un porcentaje (62%) significativamente superior al resto de organizaciones evaluadas que la sitúa en el nivel 2 de madurez como organización innovadora. Esta diferencia es el efecto de los esfuerzos en materia formativa sobre innovación pública realizados en los dos últimos años.
- Solo **1 de cada 10 personas participantes** valora que su organización pública está haciendo esfuerzos serios para llegar a ser una organización innovadora (Nivel de madurez 3).
- **Ninguna de las personas participantes** valora que la innovación es una parte importante de la gestión pública y de la cultura organizativa en su administración (Nivel 4 de madurez).
- La herramienta de evaluación ofrece a través de sus 25 preguntas aquellas acciones o inicia-

tivas que caracterizan a las organizaciones innovadoras. **El Ayuntamiento de Valencia suspen- de en 23 de las 25 preguntas** (no supera los 2 puntos en una escala de 1 a 4 puntos), aprobando por la mínima en las otras 2 preguntas restantes.

- Es necesario un análisis exhaustivo de las carencias apuntadas por cada una de las preguntas de la herramienta de autoevaluación, así como, la puesta en agenda de los facilitadores que las resuelvan dentro de un modelo de innovación pública para nuestra organización.

Las valoraciones procedentes de nuestras personas son muy significativas de la transformación en materia de innovación que todavía tenemos pendiente en nuestras organizaciones públicas, así como de la necesidad de articular un relato común, un discurso coherente y holístico bajo el paraguas de un modelo de innovación pública que dé sentido, ayude y lidere esa transformación hacia organizaciones públicas innovadoras de referencia.

4.2. Aprendizajes desde la identificación de las barreras a la innovación

Los principales aprendizajes de los talleres y dinámicas de inteligencia colectiva para identificar las barreras a la innovación en el Ayuntamiento de Valencia son:

1. Las principales barreras para la innovación pública en nuestro Ayuntamiento residen en:
 - Cómo nuestra forma de organizarnos favorece o no la innovación.
 - Cómo las creencias o percepciones, los valores y las capacidades que tenemos las personas favorecen o no la innovación.
 - Cómo la falta de incentivos o la presencia implícita o explícita de contra incentivos afecta a la actividad innovadora.
2. Dos categorías, la organización y las personas, acumulan el 81% de las barreras identificadas y reciben el 75% de los votos de priorización e importancia de las barreras lo que nos facilita dónde poner el foco de la transformación.
3. La falta de recursos asignados a la innovación pública no está entre las principales barreras percibidas por nuestras personas hoy en día. Dicho de otra forma, si tuviéramos recursos ilimitados para innovación y no hiciéramos nada más, existen hoy en día otras barreras a la innovación de tal relevancia que nos impedirían

igualmente desplegar innovación y alcanzar el valor público deseado.

4. Las futuras acciones para facilitar la transformación innovadora de nuestra organización pública deberán tener en cuenta:
 - La necesidad de disponer de una mirada global con su modelo y relato asociado en materia de innovación que:
 - Clarifique escenarios eliminando con ello la incertidumbre y los miedos.
 - Coordine la gestión, la responsabilidad y el proceso innovador desde la diversidad, la transversalidad y la creación de redes.
 - Facilite y acompañe a las personas en sus esfuerzos por mejorar e innovar en los servicios públicos.
 - Canalice la creatividad y talento de las personas.
 - Aliente el riesgo siempre desde una ética responsable que toda gestión de lo público requiere.
 - Ponga en valor las ideas y a las personas.
 - La gobernanza en materia de innovación y cómo ésta forma parte de la agenda política y se toman decisiones en materia de innovación.
 - La creación de cultura innovadora que permita a las personas cambiar sus creencias respecto a los contra incentivos para innovar en las administraciones públicas. El reto no está en innovar una vez, sino en dotar de mirada innovadora a nuestros equipos de personas para que estén dispuestas a innovar siempre que surja la oportunidad de hacerlo.
 - La necesidad de definir un proceso innovador con herramientas que faciliten la acción innovadora y la adquisición de capacidades y destrezas en la materia. La práctica coherente de la innovación y la constatación de sus resultados y aprendizajes es un vector motivacional de largo recorrido para nuestras personas y equipos.
 - La evaluación del valor público generado por la innovación que nos permita trasladar interna y externamente los logros y beneficios asociados a la misma y con ello, la recuperación del orgullo de haber elegido como desarrollo profesional algo tan inspirador e importante como es servir a los demás.
 - La comunicación y el relato coherente del proceso de transformación y sus resultados.

5. El Modelo MIMOS

Finalizamos el presente artículo con una propuesta exhaustiva de las estrategias, acciones e iniciativas que forman el **Modelo MIMOS** del Ayuntamiento de Valencia cuya **Misión** es la siguiente:

Transformar el Ayuntamiento de Valencia en una organización pública innovadora de referencia e incorporar una mirada innovadora en sus personas y equipos.

Para desarrollar la misión, planteamos los siguientes 5 objetivos estratégicos que se desglosarán, a través de los distintos apartados de esta sección, en proyectos y acciones lideradas desde la Delegación de Innovación y Gestión del Conocimiento del Ayuntamiento de Valencia en coordinación y transversalidad con el resto de delegaciones.

Figura 17

Objetivos estratégicos del Plan MIMOS



Fuente: Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.

Cuadro 4

Definición de los objetivos estratégicos del Plan MIMOS

|  | Objetivos estratégicos (Definición) |
|---|--|
| OE1 Gobernanza de la innovación | Desplegar las transformaciones organizativas necesarias para tomar las decisiones sobre la innovación, observar su evolución e impactos y asegurar que ésta se orienta a las necesidades y apoya las estrategias organizativas y retos públicos. |
| OE2 Cultura innovadora | Crear cultura innovadora en nuestra organización pública. Las organizaciones innovadoras no hablan de innovación, sino que despliegan innovación y solo se consigue si la mirada innovadora forma parte de nuestra cultura organizativa. |
| OE3 Proceso innovador | Crear las guías y herramientas necesarias para facilitar el proceso innovador de los equipos de personas. Este conjunto de herramientas se denomina KIT MIMOS. |
| OE4 Valor público | Evaluar y evidenciar el valor público de la innovación para mejorar el orgullo y sentido de pertenencia de las personas del sector público y la percepción de la sociedad respecto a su Administración. |
| OE5 Comunicación | Difundir y viralizar toda la acción pública innovadora del Ayuntamiento de Valencia, así como los avances y aprendizajes del Modelo MIMOS con el objetivo de trasladar interna y externamente los logros y beneficios logrados. |

Fuente: elaboración propia.

Los proyectos y acciones propuestos dentro de cada estrategia se inspiran en las carencias identificadas y actúan como una serie de facilitadores de la transformación hacia una organización pública innovadora. El análisis se recoge en el siguiente apartado donde vemos cómo los facilitadores se asocian a uno o varios

de los 5 pilares de nuestro modelo de innovación pública, el **Modelo MIMOS**, que servirá de instrumento para la transformación. En los Anexos C, D y E se recogen algunas de evidencias y herramientas ya desarrolladas y puestas a disposición de los equipos de innovación.

5.1. De los aprendizajes a los facilitadores para la transformación

Cuadro 5

Análisis de facilitadores para el Modelo MIMOS

| Carencia identificada | Facilitadores de la transformación | Modelo de Innovación Pública | | | | |
|---|--|------------------------------|---------|---------|---------------|--------------|
| | | Gobernanza | Cultura | Proceso | Valor público | Comunicación |
| 1 No hay una sistemática conocida de anticipación a las necesidades de las personas usuarias de los servicios públicos. | F1. Crear un proceso de vigilancia del entorno para: — Anticipar necesidades de las personas. — Analizar avances tecnológicos y disrupciones junto con los efectos en personas y servicios. — Mejorar la toma de decisiones sobre innovación. | | | | | |
| 2 No existe un sistema de vigilancia tecnológica del que se sacan consecuencias de innovación. | Incorporado en F1. | | | | | |
| 3 No hay un sistema de gestión de la innovación conocido por la mayoría de personas. | F2. Aprobar el Modelo MIMOS como un modelo de innovación pública abierto y validado desde las personas, la ciudadanía y otras administraciones. F3. Capacitar a las personas en innovación y en el Modelo MIMOS con sus pilares y herramientas. | | | | | |
| 4 No se establecen retos de innovación que vinculen a ésta con la estrategia corporativa ni con sus políticas públicas. | F4. Aprobar la iniciativa MissionsVLC2030 que incorpore las directrices europeas sobre innovación orientada a misiones como retos organizativos, de ciudad y de ciudadanía evidenciables del impacto de la innovación. | | | | | |
| 5 No hay sistemática de análisis de posibles disrupciones. | Incorporado en F1. | | | | | |
| 6 No existen dinámicas que permitan alentar y asumir un riesgo responsable a la hora de innovar. | F5. Crear herramienta (KIT MIMOS) para el lanzamiento de proyectos de innovación que aliente y dé seguridad y cobertura a los equipos de innovación. — ¿Cómo lanzar un proyecto de innovación? F6. Crear herramienta (KIT MIMOS) de análisis de riesgos que explique cómo minimizar el riesgo responsable, que la experimentación es la materia prima de la innovación y la diferencia entre fracaso y error. | | | | | |
| 7 No existe un proceso para aportar soluciones innovadoras que sea conocido por la mayoría de la organización. | F7. Crear herramienta (KIT MIMOS) para presentar y convencer con una idea de innovación a través del Abstract + Elevator pitch: — ¡Tenemos una idea! ¿Cómo podemos presentarla? F8. Crear el Banco de Ideas como repositorio de las ideas identificadas y documentadas. F9. Definir el proceso de innovación y apoyar con una caja de herramientas (KIT MIMOS) que faciliten a los equipos la gestión de reuniones y el proceso innovador | | | | | |

| Carencia identificada | Facilitadores de la transformación | Modelo de Innovación Pública | | | | |
|---|--|------------------------------|---------|---------|---------------|--------------|
| | | Gobernanza | Cultura | Proceso | Valor público | Comunicación |
| 8 No existe una plataforma de gestión de la innovación conocida y accesible para el conjunto de la organización. | F10. Crear una plataforma de gestión de la innovación para el Modelo MIMOS, sus herramientas y su banco de ideas y banco de conocimiento y aprendizaje. | | | | | |
| 9 No existe convocatorias para la aportación de ideas para la innovación. | F11. Crear un sistema de convocatorias de ideas y reconocer las mejores innovaciones llevadas a la práctica por equipos de innovación de la organización. | | | | | |
| 10 No se fomenta la creatividad como mecanismo de solución a retos o problemas. | F12. Fomentar la creatividad mediante talleres de LEGO Serious Play, creatividad, pensamiento lateral y design thinking. | | | | | |
| 11 No existe un sistema que permita compartir el conocimiento. | F13. Crear el Banco de Conocimiento y Aprendizaje como parte del Modelo MIMOS que pondrá a disposición el conocimiento adquirido desde los proyectos de innovación ejecutados y que podrá nutrirse de otras fuentes de conocimiento. | | | | | |
| 12 Falta tolerancia al fracaso. | Incorporado en F3 y F6. | | | | | |
| 13 No hay mecanismos que favorezcan el aprendizaje de los errores. | F14. Crear la herramienta (KIT MIMOS): — ¿Cómo cerrar un proyecto de innovación? Incluyendo el análisis de errores y posibles aprendizajes. | | | | | |
| 14 No existe un sistema de indicadores para medir la creación de valor público asociado a la innovación. | F15. Crear un cuadro de mando para la evaluación de Modelo MIMOS y del valor público de las innovaciones. | | | | | |
| 15 No hay información de cuántos servicios de nuestro catálogo son nuevos o prestados de forma radicalmente distinta en los últimos 4 años. | F16. Realizar análisis de innovación sobre la renovación de nuestro catálogo de servicios. | | | | | |
| 16 No se conocen bien las experiencias de co-creación de soluciones con personas usuarias de los servicios. | F17. Elaborar un Plan de Comunicación en materia de innovación que incluya difusión de convocatorias a innovación abierta, de experiencias de co-creación, de potenciación de start-ups basadas en propuestas innovadoras y de los avances de los proyectos de innovación procedentes del intra-emprendimiento público. F18. Utilizar plataformas de comunicación basados en tecnología social para canalizar la información a las personas interesadas de forma inmediata. | | | | | |
| 17 No se conoce bien cómo invocamos a la innovación abierta ante problemas o retos de innovación en nuestra organización y ciudad. | Incluida en F4 y F17. | | | | | |
| 18 No hay un órgano responsable de tomar las decisiones respecto de la innovación. | F19. Constituir el órgano de gobernanza de la innovación de la organización. | | | | | |

| Carencia identificada | Facilitadores de la transformación | Modelo de Innovación Pública | | | | |
|--|---|------------------------------|---------|---------|---------------|--------------|
| | | Gobernanza | Cultura | Proceso | Valor público | Comunicación |
| 19 No se conocen las experiencias de lanzamiento o potenciación de start-ups basadas en propuestas innovadoras. | Incluido en F17. | | | | | |
| 20 No existe una política organizativa que favorezca la colaboración transversal entre departamentos. | F20. Definir espacios y criterios de transversalidad y laboratorios donde conectar y experimentar. | | | | | |
| 21 No hemos definido como competencia directiva el liderazgo innovador capaz de promover y patrocinar decisiones de riesgo responsable. | F21. Incluir las competencias de innovación en la cadena de liderazgo y dirección. | | | | | |
| 22 No existe una sistemática que favorezca la reducción de cargas y desburocratización. | F22. Publicar un decálogo de desburocratización radical que oriente a los servicios municipales en innovación y simplificación administrativa y que evalúe el valor público generado. | | | | | |
| 23 No promovemos los mecanismos de compra pública de innovación laboratorios. | F23. Impulsar la compra pública de innovación mediante guías para Valencia, detección de oportunidades y captación de fondos que las financien. | | | | | |
| 24 Se excusa la ausencia de cambio en el «siempre se ha hecho así» | Incluido en F3 y F6. | | | | | |
| 25 Mejorar el nivel de coherencia entre el discurso que se hace respecto de la innovación y su verdadera práctica en nuestra organización. | Incluido en F2, F3 y F19. | | | | | |
| | F24. Crear alianzas y redes que nos permitan contrastar y compartir nuestros avances a la vez que aprendemos de las iniciativas de otros agentes e instituciones. | | | | | |

Fuente: elaboración propia. Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.

5.2. Modelo MIMOS: Gobernanza de la innovación

|  | | Gobernanza de la innovación |
|---|--|-----------------------------|
| Misión | Tomar las decisiones sobre la innovación en la organización, observar su evolución e impactos y asegurar que ésta se orienta a las necesidades y apoya las estrategias organizativas y retos públicos. | |
| Acciones | | |
| MIMOS.Gob.01 | Crear INNOVADirectia VLC como órgano político-técnico transversal de gobernanza de la innovación en el Ayuntamiento de Valencia. | |
| MIMOS.Gob.02 | Crear el proceso VIVE de Vigilancia Innovadora en Valencia y su Entorno que utilizará la inteligencia de datos para anticipar las necesidades de las personas, analizar los avances tecnológicos y disrupciones junto con los efectos en personas y servicios y mejorar la toma de decisiones sobre innovación. | |
| MIMOS.Gob.03 | Aprobar y evolucionar constantemente el presente Modelo MIMOS VLC como modelo de innovación pública para el Ayuntamiento de Valencia y sus personas. Modelo que busca crear cultura de innovación motivando, abriendo el conocimiento público y creando ecosistemas sostenibles de innovación. | |
| MIMOS.Gob.04 | Diseñar y aprobar la iniciativa MissionsVLC2030 como marco estratégico que incorpora en Valencia las directrices europeas para 2021-2027 sobre innovación orientada a misiones de ciudad y de ciudadanía que permitan evidenciar el impacto de la innovación y la investigación. Su objetivo es reorientar los esfuerzos y recursos innovadores procedentes de cualquier ámbito, disciplina o tecnología a la consecución de las misiones para la Valencia deseada de 2030. | |
| MIMOS.Gob.05 | Impulsar como vector estratégico la compra pública de innovación en VLC mediante guías para Valencia, detección de oportunidades y captación de fondos que las financien. | |
| MIMOS.Gob.06 | Tejer una gestión de alianzas y redes que nos permitan contrastar y compartir nuestros avances a la vez que aprendemos de las iniciativas de otros agentes e instituciones. | |
| MIMOS.Gob.07 | Definir el Estilo de liderazgo innovador de VLC e incluirlo como competencia nuclear en la cadena de dirección del Ayuntamiento. | |
| MIMOS.Gob.08 | Crear la herramienta MIMOS 00: ¡Tenemos una idea! (KIT MIMOS) que permita a las personas y los equipos saber qué hacer y cómo hacerlo para exponer su idea a la esfera política y directiva y convencer con ella. | |
| MIMOS.Gob.09 | Crear herramienta MIMOS 00: ¿Cómo lanzar un proyecto de innovación? (KIT MIMOS) que permita a los equipos cuya idea ha sido priorizada poder lanzar su proyecto de innovación en un entorno alentado de riesgo responsable. | |
| MIMOS.Gob.10 | Crear la herramienta MIMOS 00: Riesgo responsable (KIT MIMOS) como píldora de conocimiento cuyo objetivo sea introducir el análisis de riesgos en un entorno público de riesgo responsable, explicar que la experimentación es la materia prima de la innovación y que fracaso y error son dos cosas distintas. | |
| MIMOS.Gob.11 | Crear espacios de creatividad y transversalidad en cada centro municipal principal como laboratorios donde las personas puedan conectar y experimentar. | |

5.3. Modelo MIMOS: Cultura innovadora

|  Cultura innovadora | |
|---|--|
| Misión | Crear cultura innovadora en nuestra organización pública. Las organizaciones innovadoras no hablan de innovación, sino que despliegan innovación y solo se consigue si la mirada innovadora forma parte de nuestra cultura organizativa. |
| Acciones | |
| MIMOS.Cul.01 | Co-diseñar con nuestras personas los Compromisos de la persona innovadora de Valencia como decálogo al que se puedan adherir las personas comprometidas con la innovación en los servicios públicos. |
| MIMOS.Cul.02 | Lanzar la iniciativa Crida a la innovació como sistemática de convocatorias y llamadas a ideas y sistema de reconocimiento a las mejores innovaciones llevadas a la práctica por equipos de innovación de nuestra organización. |
| MIMOS.Cul.03 | Crear el Banco de Ideas MIMOS VLC como repositorio de las ideas identificadas y documentadas por las personas de Valencia. Servirá para que las ideas sean incubadas, enriquecidas o ganen adhesiones mientras que esperan a ser priorizadas para su despliegue |
| MIMOS.Cul.04 | Social innovation day como jornada de socialización de la innovación entre nuestras personas con conferencias y entrega de reconocimientos. Evento que se celebrará en fechas cercanas al Día Mundial de la Creatividad y la Innovación declarado por la ONU (21 de abril). https://www.un.org/es/events/creativityday/index.shtml |
| MIMOS.Cul.05 | Crear el canal de Telegram MIMOS VLC como instrumento de tecnología social para canalizar la información de lo que ocurre en innovación dentro del Ayuntamiento de Valencia y que le llegue a las personas interesadas de forma inmediata. |
| MIMOS.Cul.06 | Capacitar y formar a las personas en los principales conceptos de innovación y en el Modelo MIMOS con sus pilares y herramientas como instrumento de transformación en Valencia.. |
| MIMOS.Cul.07 | Fomentar la creatividad mediante talleres de LEGO Serious Play, creatividad, pensamiento lateral y design thinking. |
| MIMOS.Cul.08 | MOOC MIMOS VLC sobre la innovación en Valencia y usarlo como píldora de conocimiento en los procesos de bienvenida y acogida en el Ayuntamiento. |

5.4. Modelo MIMOS: Proceso innovador

|  Proceso innovador | |
|--|---|
| Misión | Crear las guías y herramientas necesarias para facilitar el proceso innovador de los equipos de personas. Este conjunto de herramientas se denomina KIT MIMOS. |
| Acciones | |
| MIMOS.Pro.01 | Crear la herramienta visual MIMOS 00: Funnel de la Innovación (KIT MIMOS) para presentar las 4 fases del proceso innovador y su relación con las herramientas y bancos de innovación: Ideación, Afinamiento de la idea al proyecto de innovación, Desarrollo del proyecto de innovación y Test y lanzamiento de la innovación. |
| MIMOS.Pro.02 | Crear la herramienta visual MIMOS 00: Mapa de Metro del Proceso Innovador (KIT MIMOS) para representar todo el mapa de herramientas y su utilidad en el proceso innovador. |
| MIMOS.Pro.03 | Crear la herramienta MIMOS 01: Ficha del proyecto innovador (KIT MIMOS) para resumir de una forma ágil los principales elementos del proyecto innovador siguiendo el referencial del ciclo PDCA. |
| MIMOS.Pro.04 | Crear la herramienta MIMOS 01: Victoria Rápida (KIT MIMOS) para resumir de una forma ágil los principales elementos del proyecto innovador siguiendo el referencial Quick Win. |
| MIMOS.Pro.05 | Crear la herramienta MIMOS 01: Cuadro RACI (KIT MIMOS) para repartir roles y responsabilidades en un proceso de transformación. |

| | | Proceso innovador |
|---------------|---|-------------------|
| Misión | Crear las guías y herramientas necesarias para facilitar el proceso innovador de los equipos de personas. Este conjunto de herramientas se denomina KIT MIMOS. | |
| Acciones | | |
| MIMOS.Pro.06 | Crear la herramienta MIMOS 01: Matriz de priorización (KIT MIMOS) para utilizar la inteligencia colectiva de un equipo y consensuar una decisión priorizada sobre por dónde empezar. | |
| MIMOS.Pro.07 | Crear la herramienta MIMOS 02: Reuniones ágiles (KIT MIMOS) para lograr que las reuniones de trabajo del equipo innovador sean efectivas y eficientes. | |
| MIMOS.Pro.08 | Crear la herramienta MIMOS 03: Reglas de juego (KIT MIMOS) para cohesionar los equipos de trabajo y crear en ellos entornos transversales de alto rendimiento. | |
| MIMOS.Pro.09 | Crear la herramienta MIMOS 04: Diagrama FOTO (KIT MIMOS) para reportar de forma ágil de la evolución y estado de un proyecto innovador. | |
| MIMOS.Pro.10 | Crear la herramienta MIMOS 05: Abstract del proyecto innovador (KIT MIMOS) para redactar la síntesis del proyecto innovador. | |
| MIMOS.Pro.11 | Crear la herramienta MIMOS 06: CANVAS de la Innovación (KIT MIMOS) para resumir de forma ágil los principales elementos clave del proyecto innovador y sus impactos. | |
| MIMOS.Pro.12 | Crear la Plataforma MIMOS de gestión de la innovación (KIT MIMOS) para la gestión y uso de sus herramientas y su banco de ideas y banco de conocimiento y aprendizaje. | |
| MIMOS.Pro.13 | Elaborar el Decálogo MIMOS de desburocratización radical (KIT MIMOS) que oriente a los servicios municipales en innovación y simplificación administrativa y que evalúe el valor público generado. | |

5.5. Modelo MIMOS: Valor público

| | | Valor público |
|---------------|--|---------------|
| Misión | Evaluar y evidenciar el valor público de la innovación para mejorar el orgullo y sentido de pertenencia de las personas del sector público y la percepción de la sociedad respecto a su Administración. | |
| Acciones | | |
| MIMOS.Val.01 | Crear el Banco de Conocimiento y Aprendizaje MIMOS VLC que pondrá a disposición el conocimiento y aprendizaje adquirido así como el valor público generado por los proyectos de innovación ejecutados. | |
| MIMOS.Val.02 | Crear la herramienta MIMOS 07: ¿Cómo cerrar un proyecto de innovación? (KIT MIMOS) que recoja los elementos y las preguntas clave del cierre formal de todo proyecto incluyendo el análisis de errores, los aprendizajes, las oportunidades de replicación inmediata y las nuevas ideas surgidas. | |
| MIMOS.Val.03 | Aprobar el sistema de indicadores MIMOS evaluación: cultura innovadora como cuadro de mando de la innovación que recoja resultados en el fomento de la cultura innovadora. | |
| MIMOS.Val.04 | Aprobar el sistema de indicadores MIMOS evaluación: proceso innovador como cuadro de mando de la innovación que recoja resultados del proceso innovador definido. | |
| MIMOS.Val.05 | Aprobar el sistema de indicadores MIMOS evaluación: impacto innovador como cuadro de mando de la innovación que recoja resultados de los impactos de la innovación. | |
| MIMOS.Val.06 | Realizar Análisis innovador del catálogo de servicios municipal que analice la renovación y desarrollo de nuestro catálogo de servicios. | |

5.6. **Modelo MIMOS: Comunicación**

| | | |
|---|--|--------------|
|  | | Comunicación |
| Misión | Difundir y viralizar toda la acción pública innovadora del Ayuntamiento de Valencia, así como los avances y aprendizajes del Modelo MIMOS con el objetivo de trasladar interna y externamente los logros y beneficios logrados. | |
| Acciones | | |
| MIMOS.Com.01 | Elaborar el Plan de Comunicación MIMOS que difunda la acción pública innovadora de las personas del Ayuntamiento de Valencia así como convocatorias a innovación abierta, de experiencias de co-creación, de potenciación de start-ups basadas en propuestas innovadoras. | |
| MIMOS.Com.02 | Crear una imagen de marca MIMOS que facilite el impacto de la comunicación interna y externa de la innovación pública y el intra-emprendizaje desde las personas del Ayuntamiento de Valencia. | |
| MIMOS.Com.03 | Crear una cuenta en Twitter Innovación VLC para hacer eco a la sociedad en general de la acción pública innovadora de Valencia y del intra emprendizaje interno innovador de sus personas. | |

6. Bibliografía

Cerezo, F. (2016). La innovación pública sorprende a la sociedad. Oportunidades inmediatas desde la Ley 39/2015 para una desburocratización radical. *El Consultor de los Ayuntamientos*, n.º 8, 876-896.

Cerezo, F. (2014). *Decálogo sobre innovación y simplificación administrativa*. Recuperado de http://www.eudel.eus/es/publicaciones/libros_electronicos/decalogo_sobre_innovacion_y_simplificacion_administrativa

Klein, G. (2013). *Seeing what others don't. The remarkable ways we gain insights*. New York: Public Affairs.

Sánchez, C. Lasagna, M. Marcet, X. (2013). *Innovación Pública: un modelo de aportación de valor*. Chile: RIL Editores.

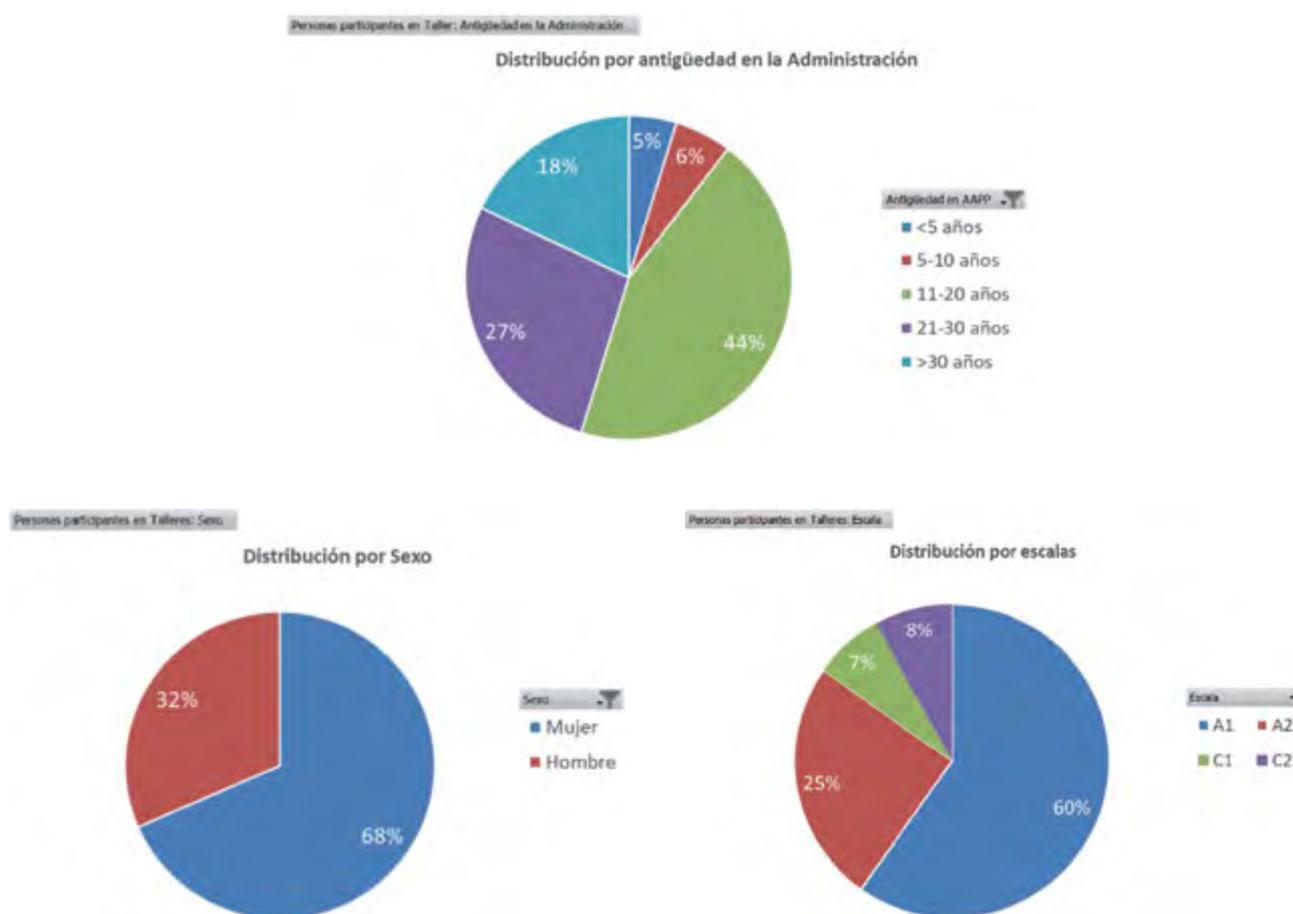
Wagensberg, J. (2017). *Teoría de la Creatividad*. Barcelona: Tusquets.

7. Anexos

Anexo A. Caracterización de las personas participantes en talleres de innovación

A continuación, se recogen algunas características del colectivo de **197 personas procedentes de la función pública** que han participado en talleres de innovación cuya mirada y experiencia sirve de base al diagnóstico y los aprendizajes recogidos en este artículo.

Figura 18
Caracterización del colectivo de personas participantes en talleres de innovación



Fuente: Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.

Anexo B. Taller práctico. ¿Somos una organización innovadora?

A continuación, recogemos la tabla de autodiagnóstico de la innovación utilizada en el taller práctico dentro de la formación en materia de innovación pública del Ayuntamiento de Valencia. Este diagnóstico ha sido adaptado a la realidad de la administración local y procede de la obra «INNOVACIÓN PÚBLICA. Un modelo de aportación de valor», 2013 de los autores Carmina Sánchez, Marcelo Lasagna y Xavier Marcet.

Su finalidad era promover el debate en nuestra organización pública respecto a nuestro posicionamiento y cultura en referencia a la innovación.

| Autoevaluación ¿Somos una organización pública innovadora? | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Valore de 1 a 4 los siguientes aspectos. Considere que 1 representa el menor valor asignado y 4 el mayor valor. Intente siempre contestar pensado en proyectos y situaciones concretas lo más objetivas posible. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ¿Tiene su organización una sistemática conocida de anticipación a las necesidades de sus usuarios? | | | | |
| 2. ¿Tiene su organización un sistema de vigilancia tecnológica del que saca consecuencias de innovación? | | | | |
| 3. ¿Tiene su organización un sistema de gestión de la innovación que sea conocido por la mayoría de la organización? | | | | |
| 4. ¿Se establecen retos de innovación que vinculen a ésta con la estrategia corporativa? | | | | |
| 5. ¿Existe una sistemática de análisis de posibles disrupciones en su ámbito de trabajo dentro de la organización? | | | | |
| 6. ¿Existe una dinámica que permite asumir un riesgo responsable a la hora de innovar? | | | | |
| 7. ¿Existe un proceso para aportar soluciones innovadoras que sea conocido por la mayoría de la organización? | | | | |
| 8. ¿Existe una plataforma de gestión de la innovación conocida y accesible para el conjunto de la organización? | | | | |
| 9. Si en su organización se realizan convocatorias para la aportación de ideas para la innovación ¿Cómo evaluaría usted el nivel de participación? Marque 1 en caso de que esta iniciativa no exista en su organización. | | | | |
| 10. ¿El fomento de la creatividad como mecanismo de solución a retos o problemas es una de las características de su cultura corporativa? | | | | |
| 11. ¿Existe un sistema que permita compartir eficientemente el conocimiento ? | | | | |
| 12. ¿Existe tolerancia al fracaso en su organización? | | | | |
| 13. ¿Se conocen mecanismos que favorezcan el aprendizaje de los errores ? | | | | |
| 14. ¿Su organización cuenta con un sistema de indicadores para medir la creación de valor público asociado a la innovación? | | | | |
| 15. Considerando el catálogo de servicios que ofrece su organización a la ciudadanía y a la sociedad: ¿Cuántos serían realmente nuevos o prestados de forma radicalmente distinta en los últimos 4 años? — Si su respuesta es menos del 5% ⇒ marque 1; — si el número está entre el 5 y el 15% ⇒ marque 2; — si está entre el 15 y el 30% ⇒ marque 3; — si corresponden a más del 30% ⇒ marque 4. | | | | |
| 16. ¿Existen experiencias de co-creación de soluciones con usuarios en su organización? | | | | |
| 17. Ante un problema o reto de innovación en su organización ¿Se impulsan iniciativas para convocar talento externo que coadyuve a construir soluciones (innovación abierta)? | | | | |
| 18. ¿Su institución cuenta con un organismo responsable de tomar las decisiones respecto de la innovación y que sea distinto de los organismos de dirección habituales? | | | | |
| 19. ¿Existen en su organización experiencias de lanzamiento o potenciación de start-ups basadas en propuestas innovadoras? | | | | |
| 20. ¿Su organización cuenta con una política que favorezca la colaboración transversal entre departamentos ? | | | | |

| Autoevaluación ¿Somos una organización pública innovadora? | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Valore de 1 a 4 los siguientes aspectos. Considere que 1 representa el menor valor asignado y 4 el mayor valor. Intente siempre contestar pensado en proyectos y situaciones concretas lo más objetivas posible. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. ¿Su organización cuenta con líderes con capacidad de promover y patrocinar decisiones de riesgo innovador? | | | | |
| 22. ¿Existe una sistemática que favorezca la desburocratización en su organización? | | | | |
| 23. ¿Su organización promueve el ecosistema de innovación , por ejemplo, a través de mecanismos de compra sofisticada, laboratorios y espacios donde experimentar, etc.? | | | | |
| 24. ¿Con qué frecuencia escucha razones basadas en el «siempre se ha hecho así» para justificar la ausencia de cambio? — Considere que 1 representa la mayor frecuencia y 4 la menor. | | | | |
| 25. ¿Qué nivel de coherencia estima que existe entre el discurso que se hace respecto de la innovación y su verdadera práctica en su organización? — Considere que el 1 representa el menor nivel de coherencia y 4 el mayor nivel. | | | | |

| Resultados de autoevaluación como organización innovadora. Estados organizativos. | |
|--|---|
| Igual o más de 70 puntos | Si el puntaje obtenido en la autoevaluación se encuentra en este tramo ello quiere decir que su organización ha hecho de la innovación una parte importante de su cultura corporativa. |
| Entre 50 y 69 puntos | Si el cómputo obtenido se sitúa por encima de los 50 puntos implica que su organización está haciendo esfuerzos serios para llegar a ser una organización que innova. |
| Entre 35 y 49 puntos | Es el espacio idóneo para empezar a fomentar la cultura de la innovación en su organización. Debemos activar y potenciar la formación y práctica en innovación. |
| Menos de 35 puntos | Si su organización se encuentra en este tramo esto quiere decir que ella no ha incorporado la innovación como un factor significativo en su gestión. |

Anexo C. **KIT MIMOS: MIMOS 00. El Funnel de innovación**

Figura 19

MIMOS 00. El funnel de la innovación

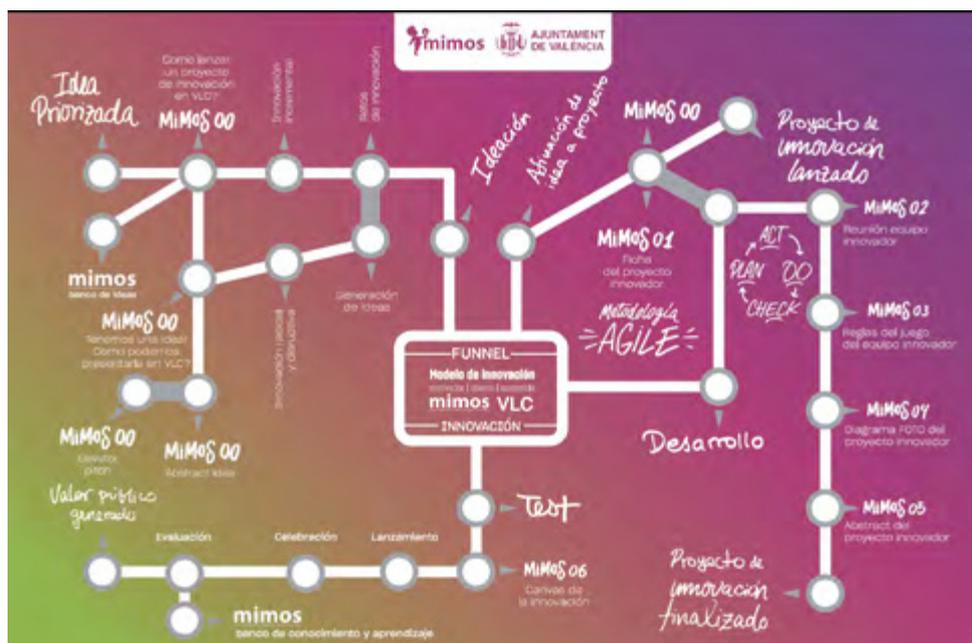


Fuente: Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.

Anexo D. **KIT MIMOS: MIMOS 00. Mapa de la innovación**

Figura 20

MIMOS 00. El mapa de metro del proceso innovador

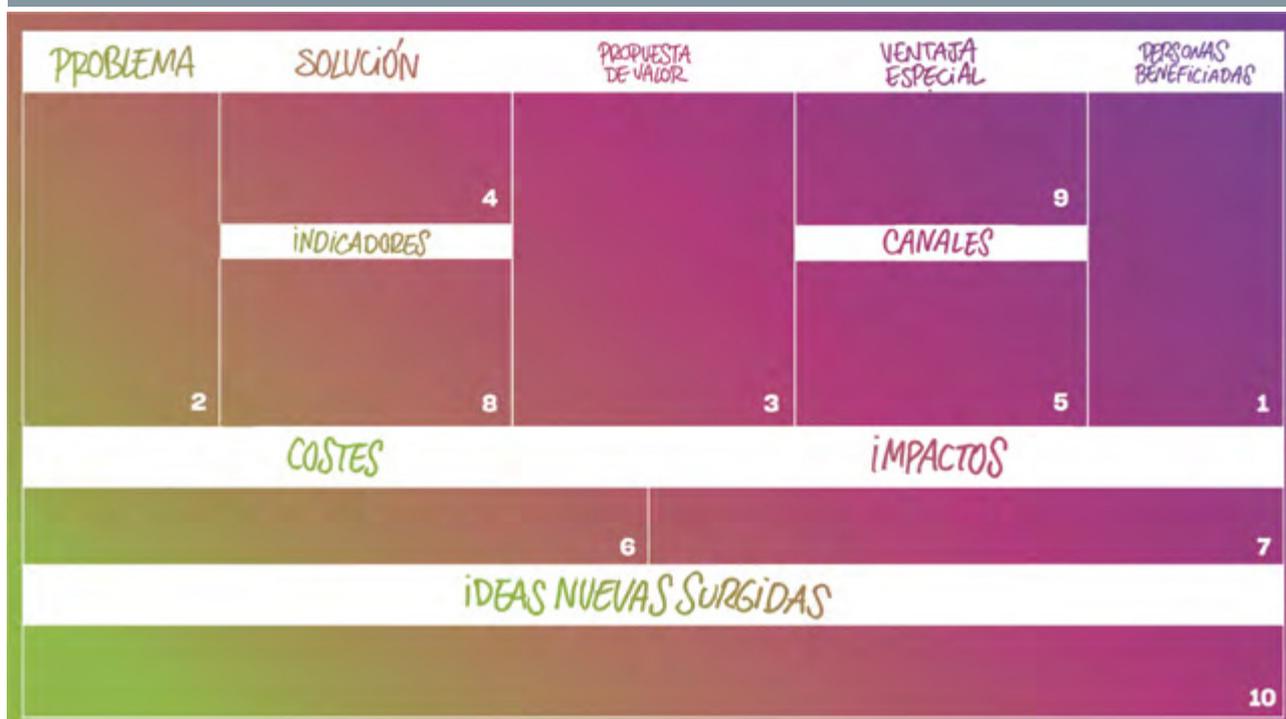


Fuente: Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.

Anexo E. **KIT MIMOS: MIMOS 06. El CANVAS de la Innovación**

Figura 21

MIMOS 06. El CANVAS de la innovación



- PERSONAS BENEFICIADAS (1)**

Identifica y conoce a los destinatarios que se ven afectados o se podrían ver afectados por el proyecto innovador. En este campo puedes identificar a potenciales destinatarios o destinatarias que a día de hoy no lo son, pero sí lo serán después de la implantación del proyecto.
- PROBLEMA (2)**

Reseña los principales problemas que quieres resolver y que afectan a los las personas destinatarias de la innovación.
- PROPUESTA DE VALOR (3)**

Deja de forma clara, simple y sencilla que valor se genera con la ejecución del proyecto.
- SOLUCIÓN (4)**

Aporta soluciones para los problemas reseñados. No pierdas tiempo en cuestiones secundarias. Directamente al grano.
- CANALES (5)**

Decide a través de qué o qué canales vas a explicar el proyecto, y como hacerlo llegar a sus destinatarios.
- COSTES (6)**

Recogida brevemente el coste del proyecto y su financiación.
- IMPACTOS (7)**

Identifica el que quieres conseguir con esto, el impacto final deseado.
- INDICADORES (8)**

Elige bien los indicadores (pocos) que sean los que te dan información sobre la marcha del proyecto y te ayudan a tomar decisiones.
- VENTAJA ESPECIAL (9)**

Fíjate en algo que hace el proyecto diferente, lo que es más valorado. Si todavía no sabes qué es, no importa. Lo descubrirás con el tiempo.
- IDEAS NUEVAS GENERADAS (10)**

Recoge las ideas nuevas que han surgido durante la ejecución del proyecto. No lo dudes, aunque sean ideas locas.

Canvas de la Innovación

Fuente: Modelo MIMOS. Servicio de Innovación. Ayuntamiento de Valencia.