



CONTENIDO AUTOFORMATIVO

Bloque 4. Cultura innovadora, aprendizaje y transferencia

Apertura, siete unidades, caso integrado, síntesis, glosario, recursos y autocomprobación

DURACIÓN	VERSIÓN	FECHA
150 minutos	1.0	3 de agosto de 2026

FINALIDAD

Reconocer y activar una cultura innovadora, transformar la experiencia en aprendizaje y diseñar una estrategia básica de cambio e innovación aplicable a la Administración Local.

Apertura del Bloque 4

Bloque 4. Cultura innovadora, aprendizaje y transferencia

Código: B4

Dedicación autoformativa: 2,5 horas

Actividad vinculada: Actividad 5. Activar una cultura innovadora —1 hora independiente—

Actividad posterior: Estrategia básica de cambio e innovación —4 horas independientes—

Frase de orientación: Una cultura innovadora no se declara: se construye mediante comportamientos, espacios, decisiones y rutinas que permiten proponer, probar, aprender y mejorar.

Pregunta inicial

¿Qué necesita una organización para que mejorar no dependa únicamente de la iniciativa aislada de unas pocas personas?

Para qué te servirá este bloque

En los bloques anteriores has delimitado un reto, analizado su dimensión humana, identificado a los agentes implicados y seleccionado una forma de conducir y comunicar el cambio. Ahora darás un paso más: estudiarás qué condiciones organizativas permiten que las mejoras no sean experiencias aisladas, sino prácticas que puedan mantenerse, compartirse y evolucionar.

Este bloque te ayudará a reconocer los rasgos de una cultura innovadora y a traducirlos en actuaciones concretas. Trabajarás la creatividad, la colaboración interna, la generación y priorización de propuestas y el aprendizaje a partir de la experiencia. También analizarás cómo adaptar prácticas de innovación a las características de una entidad local.

El objetivo no es convertir todas las ideas en proyectos ni innovar de manera permanente. Se trata de crear condiciones para detectar necesidades, formular propuestas, decidir con criterios explícitos, realizar pruebas responsables y aprender de sus resultados.

Qué aprenderás

Al finalizar el bloque podrás:

- identificar comportamientos y prácticas que favorecen o bloquean una cultura innovadora;
- formular retos y generar alternativas sin evaluarlas prematuramente;
- diseñar espacios de colaboración adecuados a una necesidad concreta;
- establecer mecanismos sencillos de aprendizaje y mejora continua;
- seleccionar y priorizar propuestas mediante criterios transparentes;
- extraer aprendizajes de otras experiencias sin copiarlas mecánicamente;
- organizar los productos elaborados durante el curso para preparar la estrategia final.

Mapa del bloque

Unidad	Qué te ayudará a hacer	Tiempo
B4.1. Qué caracteriza a una cultura innovadora	Reconocer condiciones culturales mediante comportamientos y evidencias.	20 min
B4.2. Activar la creatividad en equipos públicos	Formular retos y generar alternativas.	15 min
B4.3. Colaboración y participación interna	Diseñar espacios y responsabilidades de colaboración.	20 min
B4.4. Aprendizaje organizativo y mejora continua	Convertir la experiencia en aprendizaje reutilizable.	25 min
B4.5. Generación, selección y priorización de ideas	Organizar un circuito transparente de propuestas.	20 min
B4.6. Innovación y cambio en la Administración Local	Analizar casos y extraer aprendizajes transferibles.	20 min
B4.7. Diseño de una estrategia básica de cambio e innovación	Integrar los productos del curso y detectar vacíos.	20 min

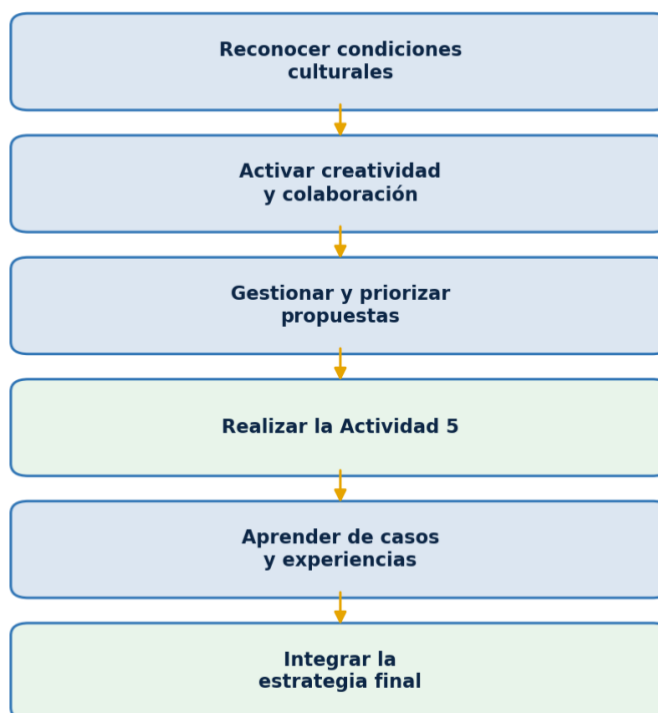
Junto con esta apertura, el recorrido suma **150 minutos de trabajo autoformativo**. La Actividad 5 y la estrategia final tienen una dedicación independiente.

Cómo avanza el recorrido

El bloque se organiza en tres movimientos:

- **Reconocer.** Analizarás las condiciones culturales que favorecen o dificultan la innovación.
- **Activar.** Aplicarás prácticas de creatividad, colaboración, participación, priorización y aprendizaje.
- **Transferir e integrar.** Extraerás aprendizajes de otras experiencias y organizarás los productos elaborados durante el curso.

Recurso visual propuesto: recorrido del Bloque 4



Texto alternativo: el recorrido comienza reconociendo las condiciones de una cultura innovadora; continúa activando la creatividad, la colaboración y la priorización de propuestas; conduce a la Actividad 5 y finaliza con el aprendizaje a partir de casos y la preparación de la estrategia final.

Situación de partida: el Ayuntamiento de Valdeloma

Caso ficticio elaborado con fines didácticos.

El Ayuntamiento de Valdeloma ha realizado una prueba de un circuito compartido para registrar y derivar determinadas solicitudes ciudadanas. El piloto ha permitido introducir mejoras, pero también ha mostrado que una herramienta y unas instrucciones no bastan para cambiar la forma de trabajar.

Han surgido propuestas útiles, aunque no existe un mecanismo estable para recogerlas, valorarlas y responderlas. Algunas áreas colaboran informalmente, otras apenas participan y los aprendizajes de la prueba todavía no se han documentado.

A lo largo del bloque ayudarás a Valdeloma a crear un sistema sencillo para proponer, priorizar, probar y compartir mejoras sin perder de vista las competencias, los recursos, las garantías públicas y la continuidad del servicio.

Conexión con la Actividad 5

Actividad 5. Activar una cultura innovadora

Después de trabajar las condiciones culturales, la creatividad, la colaboración, el aprendizaje y la priorización, recuperarás el reto utilizado durante el curso y formularás una propuesta de activación cultural.

Modalidad: asíncrona

Dedicación independiente: 1 hora

Entregable: propuesta de acciones culturales aplicable a una unidad, área, servicio o reto de una entidad local.

Definirás acciones relacionadas con la creatividad, la colaboración, el aprendizaje y la consolidación. Después priorizarás las más adecuadas y concretarás responsabilidades, recursos, señales de avance y un primer paso viable.

Conexión con la estrategia final

En B4.7 organizarás los resultados de las cinco actividades y comprobarás su coherencia. No tendrás que elaborar todavía la estrategia completa: identificarás qué materiales puedes reutilizar y qué aspectos faltan por completar.

La **Estrategia básica de cambio e innovación**, con una dedicación independiente de cuatro horas, integrará:

- el reto, el diagnóstico y la finalidad pública;
- los agentes, apoyos, preocupaciones y resistencias;
- el modelo de cambio seleccionado;
- las actuaciones, hitos y responsabilidades;
- la comunicación y los mecanismos de escucha;
- las acciones de activación cultural;
- los riesgos, recursos, indicadores y evidencias;
- el primer paso viable.

B4.1. Qué caracteriza a una cultura innovadora

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
20 min	Estándar	Actividad 5

CONCEPTOS CLAVE

cultura organizativa, cultura innovadora, valor público, seguridad psicológica, experimentación responsable y evidencias culturales.

PREGUNTA DE ENTRADA

Un ayuntamiento incluye la innovación entre sus valores y habilita un buzón para recoger ideas del personal. ¿Es suficiente para afirmar que posee una cultura innovadora?

POR QUÉ IMPORTA

Una organización puede declarar que valora la creatividad, la colaboración y la mejora continua y, sin embargo, mantener prácticas que dificultan proponer cambios, contrastar decisiones o aprender de la experiencia.

La cultura se manifiesta en lo que ocurre habitualmente: qué comportamientos se facilitan, qué preguntas pueden plantearse, quién participa, cómo se responde a una propuesta y qué sucede cuando una prueba no obtiene el resultado esperado.

Comprender estas señales te permitirá analizar la cultura de una entidad sin reducirla a la actitud de determinadas personas. También te ayudará a identificar condiciones favorables, barreras y actuaciones concretas que podrás recuperar en la Actividad 5.

Qué aprenderás

Al terminar esta unidad podrás:

- distinguir entre una declaración institucional y una práctica cultural observable;
- reconocer ocho condiciones que favorecen una cultura innovadora;
- identificar comportamientos, evidencias y aspectos todavía desconocidos;
- analizar una condición favorable y una barrera cultural sin atribuir intenciones.

1. La cultura se observa en lo que se repite

La **cultura organizativa** es el conjunto de valores, hábitos, normas formales e informales y formas de relacionarse que influyen en cómo actúa una organización.

Parte de esa cultura es visible: procedimientos, reuniones, herramientas, planes, espacios de participación o sistemas de reconocimiento. Otra parte resulta menos evidente: expectativas compartidas, reglas no escritas, comportamientos tolerados y supuestos sobre lo que conviene hacer o evitar.

Una organización puede disponer de un laboratorio de innovación, un buzón de ideas o una declaración institucional. Estos elementos son visibles, pero no permiten conocer por sí solos qué cultura existe.

Imagina que una entidad habilita un canal para recoger propuestas. Si nunca comunica qué ideas ha recibido, quién las analiza o por qué se aceptan o descartan, el canal transmite una regla informal: proponer requiere tiempo, pero quizá no tenga ninguna consecuencia. La herramienta visible y la cultura real estarían enviando mensajes diferentes.

CONCEPTO CLAVE

Cultura innovadora: conjunto de condiciones, prácticas y comportamientos que permite detectar necesidades, cuestionar rutinas, proponer alternativas, experimentar responsablemente, aprender de los resultados e incorporar mejoras orientadas al valor público.

Una cultura innovadora no exige cambiar continuamente ni aceptar todas las propuestas. Exige que la organización pueda reconocer cuándo necesita una respuesta diferente y disponga de mecanismos para explorarla, valorarla y aprender.

2. Ocho condiciones de una cultura innovadora

La [Declaración de la OCDE sobre Innovación en el Sector Público](#) destaca la apertura, la colaboración, la experimentación, el aprendizaje y la difusión de prácticas. A partir de estos principios, podemos identificar ocho condiciones observables.

RV-13. Condiciones de una cultura innovadora

Condición	Qué significa	Señales observables
1. Orientación al valor público	La innovación responde a una necesidad y pretende mejorar servicios, resultados o capacidades públicas.	Las propuestas explican el problema, las personas afectadas y la mejora esperada.
2. Curiosidad y apertura	Se buscan datos, experiencias y perspectivas antes de cerrar una respuesta.	Se formulan preguntas, se consultan otras áreas y se contrastan alternativas.
3. Capacidad para cuestionar prácticas	Las rutinas pueden revisarse cuando dejan de resultar útiles.	Es posible preguntar por qué se trabaja de una manera y proponer una revisión fundamentada.
4. Colaboración y diversidad	Los problemas se analizan con perfiles y conocimientos diferentes.	Participan áreas, niveles profesionales o colectivos relacionados con el reto.
5. Seguridad para intervenir	Las personas pueden preguntar, advertir dificultades o discrepar respetuosamente.	Las dudas se escuchan, los problemas se comunican y las discrepancias no se penalizan.
6. Experimentación responsable	Las propuestas inciertas pueden probarse de forma delimitada y controlada.	Se definen alcance, responsabilidades, riesgos, garantías y criterios de revisión.
7. Aprendizaje basado en evidencias	La experiencia se analiza y modifica decisiones posteriores.	Se revisan datos, incidencias y resultados; se documentan aprendizajes y se acuerdan ajustes.
8. Reconocimiento y continuidad	Las aportaciones reciben respuesta y las mejoras útiles pueden sostenerse.	Se ofrece devolución, se reconoce la contribución y se asignan tiempo, apoyo o responsabilidad.

Texto alternativo: tabla que presenta ocho condiciones de una cultura innovadora y ejemplos de señales que permiten observarlas en la práctica.

Estas condiciones están relacionadas. La creatividad pierde utilidad si las propuestas no reciben respuesta. La experimentación genera poco aprendizaje si no se revisan sus resultados. La colaboración puede ser aparente si participan perfiles diversos, pero la decisión ya está completamente cerrada.

3. Seguridad para proponer, preguntar y discrepar

La **seguridad psicológica** describe una situación en la que las personas consideran que pueden plantear una pregunta, reconocer una dificultad, aportar una idea o expresar una discrepancia sin ser ridiculizadas o penalizadas por intervenir de buena fe.

No significa evitar responsabilidades, aceptar cualquier comportamiento ni aprobar todas las propuestas. Tampoco elimina la necesidad de respetar las competencias, los procedimientos o la confidencialidad.

Una señal de seguridad psicológica sería que una persona pueda advertir que una nueva categoría de solicitudes está produciendo errores y que esa información se utilice para revisar el circuito. Una señal contraria sería ocultar las incidencias para evitar que su comunicación se interprete como falta de colaboración.

La investigación de Amy Edmondson relaciona la seguridad psicológica con las conductas de aprendizaje en los equipos: preguntar, solicitar ayuda, compartir información y analizar errores. Estas conductas son especialmente importantes cuando el trabajo requiere coordinación y existe incertidumbre.

En la Administración Local

La innovación debe convivir con la legalidad, la igualdad, la transparencia, la protección de datos, la responsabilidad y la continuidad del servicio. Estas garantías no son contrarias a una cultura innovadora: forman parte de sus criterios de actuación.

Una prueba responsable debe delimitar qué puede explorarse, quién debe autorizarla, qué riesgos existen y cómo se protegerán los derechos de la ciudadanía. No sería responsable experimentar con datos personales, prestaciones o decisiones administrativas sin comprobar previamente las garantías aplicables.

También conviene adaptar las prácticas a la escala y los recursos disponibles. Una entidad pequeña puede no disponer de una unidad de innovación, pero sí reservar un espacio periódico para revisar problemas, formar un equipo temporal o documentar los aprendizajes de una mejora.

4. De las afirmaciones a las evidencias

Para analizar una cultura conviene distinguir cuatro niveles:

Nivel	Ejemplo
Afirmación	«En esta entidad valoramos las ideas del personal».
Comportamiento observable	En las reuniones se reservan diez minutos para plantear necesidades y propuestas.
Evidencia disponible	Las actas recogen propuestas, respuesta, responsabilidad y decisión adoptada.
Aspecto desconocido	No sabemos si todos los perfiles consideran que pueden discrepar con la misma seguridad.

Una afirmación expresa una intención. Un comportamiento permite observar qué sucede. Una evidencia ayuda a comprobarlo. Un aspecto desconocido indica qué información debe obtenerse antes de concluir.

La cultura no puede diagnosticarse a partir de una única situación. Una reunión participativa o una propuesta rechazada no demuestran por sí solas que la organización sea innovadora o que bloquee la innovación. Deben observarse patrones, decisiones y experiencias repetidas.

Ejemplo local: Valdeloma analiza sus prácticas

Caso ficticio elaborado con fines didácticos.

Después de la prueba del circuito compartido de solicitudes, varias personas de Valdeloma proponen mejoras. El ayuntamiento afirma que desea aprovechar sus aportaciones, pero todavía no dispone de un mecanismo para gestionarlas.

El equipo identifica señales diferentes:

- las áreas participantes celebran una revisión semanal de incidencias;
- algunas categorías se han modificado utilizando información de la prueba;
- el personal conoce cómo plantear una mejora, pero no quién debe responder;
- las reuniones incorporan perfiles administrativos y técnicos, aunque todavía no participa Atención Ciudadana;
- se reconocen verbalmente las aportaciones, pero no se reserva tiempo para desarrollarlas;
- los aprendizajes no están documentados y dependen de quienes participaron en el piloto.

Valdeloma no necesita decidir si posee o no una cultura innovadora como si se tratara de una etiqueta. Le resulta más útil identificar qué condiciones están presentes, cuáles son débiles y qué prácticas deberá reforzar.

DETENTE Y PIENSA

Piensa en una propuesta de mejora planteada en tu entorno profesional:

- ¿Qué respuesta recibió?
- ¿Se explicó quién podía decidir sobre ella?
- ¿Participaron los perfiles afectados?
- ¿Quedó algún aprendizaje reutilizable?

No necesitas identificar personas, expedientes ni información reservada.

Herramienta: RP-B4-01. Lista de prácticas organizativas

Finalidad

Analizar las condiciones culturales mediante comportamientos y evidencias, evitando juicios generales sobre la organización o las personas.

Cómo utilizarla

Selecciona una unidad, servicio o reto. Revisa las ocho condiciones y completa la lista con información concreta.

Condición	Práctica o comportamiento observado	Evidencia disponible	Situación
Orientación al valor público			Favorable / barrera / desconocida
Curiosidad y apertura			Favorable / barrera / desconocida
Capacidad para cuestionar			Favorable / barrera / desconocida
Colaboración y diversidad			Favorable / barrera / desconocida
Seguridad para intervenir			Favorable / barrera / desconocida
Experimentación responsable			Favorable / barrera / desconocida
Aprendizaje basado en evidencias			Favorable / barrera / desconocida
Reconocimiento y continuidad			Favorable / barrera / desconocida

Si no dispones de información suficiente, utiliza la categoría **desconocida**. No conviertas una impresión en un hecho.

Limitación

La lista ofrece una primera lectura. Para realizar un diagnóstico más sólido sería necesario contrastar fuentes, experiencias y perspectivas diferentes.

Relación con la Actividad 5

Podrás recuperar las condiciones favorables y las barreras identificadas para justificar las acciones de activación cultural que propongamos.

Pruébalo en tu contexto

Tiempo orientativo: 4 minutos. No requiere entrega.

Elige dos condiciones de la tabla:

- Identifica una condición favorable y describe el comportamiento que permite observarla.
- Identifica una posible barrera y señala qué evidencia la respalda.
- Anota una cuestión que todavía necesites preguntar o comprobar.

Evita expresiones generales como «la gente no participa» o «aquí siempre se ha hecho así». Describe una práctica concreta.

ATENCIÓN

Una cultura innovadora no depende únicamente de contar con personas creativas o especialmente motivadas. Si no existen tiempo, espacios, responsabilidades, respuesta, recursos o mecanismos de aprendizaje, la iniciativa individual tendrá dificultades para convertirse en una capacidad organizativa.

Tampoco debe confundirse innovación con ausencia de reglas. Experimentar responsablemente significa conocer los límites, proteger las garantías públicas y ajustar la escala de la prueba al nivel de incertidumbre y riesgo.

En pocas palabras

- La cultura innovadora se reconoce en prácticas repetidas, no solo en declaraciones.
- Innovar implica orientarse al valor público, colaborar, experimentar responsablemente y aprender.
- La seguridad para preguntar y discrepar facilita detectar problemas, pero no elimina la responsabilidad.
- Las garantías públicas forman parte de una innovación responsable.
- Conviene distinguir entre afirmaciones, comportamientos, evidencias y aspectos desconocidos.
- La cultura es una capacidad organizativa y no una cualidad atribuible únicamente a determinadas personas.

Comprueba lo aprendido

1. Declaración y práctica

Un ayuntamiento dispone de un buzón de ideas, pero no comunica quién revisa las propuestas ni qué decisiones se adoptan. ¿Cuál es la interpretación más adecuada?

- El buzón demuestra que existe una cultura innovadora.
- La participación está garantizada porque cualquier persona puede escribir.
- Existe un mecanismo visible, pero falta comprobar si genera respuesta, aprendizaje y decisiones.
- Las propuestas que no reciben respuesta deben considerarse rechazadas.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: una herramienta no demuestra por sí sola que las aportaciones influyan en la organización. Para valorar la práctica deben observarse la revisión, la devolución, las decisiones y los aprendizajes generados.

2. Seguridad psicológica

¿Cuál de estas situaciones refleja mejor la seguridad psicológica?

- Todas las ideas deben aprobarse para que nadie se sienta cuestionado.
- Una persona puede advertir una dificultad y el equipo la analiza sin desacreditarla.
- Las responsabilidades dejan de estar definidas durante una prueba.
- Las discrepancias solo pueden expresarse de manera informal.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación: la seguridad psicológica permite intervenir de buena fe, plantear dudas y reconocer dificultades. No exige aceptar todas las ideas ni elimina las responsabilidades o los criterios de decisión.

3. Experimentación responsable

Una unidad quiere probar un nuevo sistema que utilizará datos personales. ¿Qué debería hacer antes?

- a) Iniciar la prueba y revisar las garantías cuando termine.
- b) Utilizar todos los casos disponibles para obtener más información.
- c) Delimitar el alcance, comprobar las garantías aplicables, asignar responsabilidades y definir criterios de revisión.
- d) Evitar documentar la prueba para conservar flexibilidad.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: experimentar en el sector público exige establecer límites y garantías antes de comenzar. La incertidumbre sobre el resultado no justifica ignorar la protección de datos, las competencias o la responsabilidad.

4. Evidencia cultural

¿Qué elemento constituye una evidencia más sólida de que las aportaciones reciben respuesta?

- a) La organización se define como abierta.
- b) Una persona afirma que tiene buenas ideas.
- c) Las actas registran las propuestas, la decisión adoptada y la devolución realizada.
- d) Existe un cartel que anima a innovar.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: las declaraciones y mensajes pueden expresar una intención. Un registro de propuestas, decisiones y devoluciones permite comprobar qué sucede realmente y detectar patrones de actuación.

Siguiente paso

Ya dispones de ocho condiciones para observar una cultura innovadora y de una herramienta para distinguir prácticas, evidencias y aspectos desconocidos. En la unidad B4.2 trabajarás una de esas capacidades: formular un reto y generar alternativas sin evaluarlas prematuramente. Después integrarás creatividad, colaboración, aprendizaje y priorización en la Actividad 5.

Fuentes

- [OECD — Declaration on Public Sector Innovation](#).
- [OECD Observatory of Public Sector Innovation — Innovative Capacity of Governments: A Systemic Framework](#).
- [Edmondson, A. C. — Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams](#). *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 1999.
- Schein, E. H. y Schein, P. A. — *Organizational Culture and Leadership*. Wiley, 2017.

Para ampliar

- [UK Civil Service — Embedding a Culture of Innovation](#).
- OECD Observatory of Public Sector Innovation — recursos sobre capacidad innovadora, experimentación y aprendizaje en el sector público.

Los recursos de ampliación son opcionales y no forman parte del tiempo obligatorio de la unidad.

B4.2. Activar la creatividad en equipos públicos

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
15 min	Estándar	Actividad 5

CONCEPTOS CLAVE

creatividad, formulación de retos, generación de alternativas, diversidad de perspectivas y pensamiento divergente.

PREGUNTA DE ENTRADA

¿Qué suele producir mejores alternativas: pedir al equipo que aporte «ideas innovadoras» o plantearle un reto concreto sobre el que realmente puede actuar?

POR QUÉ IMPORTA

En las entidades locales existen muchas oportunidades de mejora: simplificar una comunicación, coordinar mejor dos áreas, reducir esperas o facilitar el acceso a un servicio. Sin embargo, pedir ideas de forma genérica no garantiza resultados útiles.

La creatividad necesita un reto comprensible, un margen real de actuación y unas condiciones que permitan aportar perspectivas diferentes. También requiere separar dos momentos: primero generar alternativas y después valorarlas. Si cada idea se juzga en cuanto aparece, el equipo tenderá a repetir soluciones conocidas o a guardar silencio.

Qué aprenderás

Al finalizar esta unidad podrás:

- formular un reto concreto mediante la pregunta «¿Cómo podríamos...?»;
- generar alternativas sin evaluarlas prematuramente;
- aplicar cuatro técnicas breves de creatividad;
- reconocer condiciones que favorecen o bloquean las aportaciones.

1. Creatividad, ocurrencia e innovación

La creatividad no es una cualidad reservada a determinadas personas. Puede practicarse mediante preguntas, técnicas y dinámicas que ayuden a observar un problema desde perspectivas diferentes.

Conviene distinguir tres conceptos:

Concepto	Significado
Creatividad	Capacidad para formular alternativas que resulten nuevas o diferentes en un contexto determinado.
Ocurrencia	Idea aislada que todavía no se ha relacionado suficientemente con el reto, las necesidades o las condiciones de aplicación.

Concepto	Significado
Innovación	Desarrollo y aplicación de una alternativa que genera valor público o un aprendizaje útil.

Una idea creativa no es todavía una innovación. Debe contrastarse, desarrollarse, comprobar sus garantías y, cuando proceda, probarse. La OCDE señala que la generación de ideas forma parte de un proceso más amplio: las alternativas encontradas influyen en qué soluciones se desarrollarán, probarán e implantarán posteriormente. [OECD OPSI —What's possible? Finding and filtering innovative ideas.](#)

CONCEPTO CLAVE

Creatividad aplicada: proceso intencional mediante el que se generan y desarrollan alternativas relacionadas con un reto, una necesidad y un margen real de actuación.

2. Formular un reto que permita pensar

La forma de plantear un problema condiciona las respuestas. Un reto demasiado amplio dispersa las aportaciones; uno demasiado cerrado confirma una solución decidida previamente.

La pregunta «¿Cómo podríamos...?» ayuda a abrir posibilidades sin perder el foco:

¿Cómo podríamos + mejorar una situación concreta + para unas personas o una finalidad determinada + respetando las condiciones esenciales?

Por ejemplo:

- **Demasiado amplio:** «¿Cómo podríamos mejorar la atención ciudadana?».
- **Solución anticipada:** «¿Cómo podríamos implantar una aplicación para evitar consultas presenciales?».
- **Reto útil:** «¿Cómo podríamos facilitar que las personas conozcan el estado de su solicitud sin desplazamientos innecesarios y manteniendo alternativas accesibles de atención?».

Antes de generar ideas, el equipo debe aclarar:

- qué necesidad o situación pretende mejorar;
- para quién y con qué finalidad pública;
- qué aspectos pueden modificarse;
- qué límites deben respetarse;
- quién podrá valorar o decidir sobre las propuestas.

No tiene sentido solicitar soluciones sobre una cuestión completamente cerrada o fuera de las competencias del equipo. Si el margen se limita a la forma de aplicar una decisión, debe indicarse con claridad.

3. Generar primero, valorar después

La generación y la valoración responden a preguntas diferentes:

- **Generación:** ¿qué alternativas podrían responder al reto?
- **Valoración:** ¿cuáles aportan más valor y pueden desarrollarse responsablemente?

Durante la generación se busca variedad. La viabilidad, el coste, el riesgo y las garantías se examinarán después. Esto no significa ignorarlos, sino evitar que una primera objeción impida explorar una alternativa que todavía puede combinarse o mejorarse.

La diversidad también importa. Quienes tramitan, coordinan, atienden directamente o utilizan un servicio observan aspectos distintos. El objetivo no es reunir muchas personas, sino incorporar perspectivas relevantes. Los recursos de innovación pública de la OCDE y el Gobierno británico destacan la importancia de comprender el reto, colaborar con perfiles diversos y crear un espacio seguro y respetuoso para desarrollar ideas. [OECD Public Service Innovation Booster](#); [Open Policy Making Toolkit](#).

Favorecen las aportaciones:

- un reto claro y con margen de actuación;
- unos minutos de reflexión individual;
- perspectivas y conocimientos diferentes;
- una facilitación que distribuya la palabra;
- la ausencia de evaluación durante la primera fase;
- la explicación de qué ocurrirá después con las ideas.

Las bloquean:

- pedir «ideas innovadoras» sin definir la finalidad;
- comenzar exponiendo la solución preferida;
- responder inmediatamente «eso no se puede»;
- permitir que la jerarquía o unas pocas voces dominen;
- identificar participación con obligación de hablar;
- solicitar aportaciones que nunca recibirán respuesta.

Evolución del caso de Valdeloma

Caso ficticio elaborado con fines didácticos.

Valdeloma necesita mejorar la forma de recoger y responder a las propuestas surgidas durante el piloto. La pregunta inicial —«¿Qué podemos hacer para innovar más?»— resulta demasiado amplia.

El equipo la reformula:

¿Cómo podríamos recoger, revisar y responder a las propuestas de mejora del personal mediante un mecanismo sencillo que no exija crear una nueva unidad permanente?

Antes de valorar su viabilidad, aparecen tres alternativas: reservar un breve espacio mensual de revisión, utilizar una ficha común con registro de respuesta y crear un pequeño equipo rotatorio con perfiles de varias áreas.

Ninguna es todavía una decisión. Son posibilidades que podrán combinarse, completarse y priorizarse.

DETENTE Y PIENSA

¿Alguna vez has descartado una propuesta al escucharla porque parecía costosa, difícil o poco realista?
¿Contenía algún elemento que podría haberse aprovechado?

Herramienta: RP-B4-02. Técnicas breves de generación de ideas

Técnica	Cómo aplicarla	Para qué sirve
---------	----------------	----------------

Técnica	Cómo aplicarla	Para qué sirve
Reformular el reto	Escribir dos o tres versiones de «¿Cómo podríamos...?» y elegir la que mantenga mejor el foco sin anticipar la solución.	Evitar preguntas demasiado amplias o cerradas.
Generación silenciosa	Cada persona anota individualmente varias ideas antes de compartirlas.	Reducir la influencia de las primeras voces y ampliar la participación.
Invertir supuestos	Identificar una idea asumida —«la atención debe comenzar en la oficina»— y plantear su contrario.	Detectar alternativas ocultas y revisar rutinas.
Combinar y mejorar	Unir elementos de dos propuestas o preguntar qué habría que añadir, eliminar o adaptar.	Desarrollar ideas sin depender de una única propuesta inicial.

La inversión no obliga a aplicar literalmente el supuesto contrario. Su función es descubrir posibilidades. Preguntar «¿qué ocurriría si no fuera necesario acudir primero a la oficina?» puede conducir a mejorar la información previa, habilitar una consulta telefónica o preparar la documentación antes de la cita.

Pruébalo en tu contexto

Tiempo orientativo: 4 minutos. No requiere entrega.

- Elige una situación sobre la que exista margen de actuación.
- Formula el reto mediante «¿Cómo podríamos...?».
- Genera tres alternativas sin valorarlas.
- Aplica a una de ellas esta pregunta: «¿Cómo podríamos combinarla o mejorarla?».

Conserva el reto y las alternativas: podrás recuperarlos en la Actividad 5 como evidencia de trabajo.

ATENCIÓN

Participar no significa que todas las personas deban generar ideas en voz alta. Pueden habilitarse aportaciones escritas, anónimas o posteriores. También se puede contribuir formulando preguntas, aportando datos o mejorando propuestas existentes.

Tampoco debe prometerse que todas las ideas se aplicarán. La organización sí debe explicar cómo se revisarán y ofrecer una devolución. La valoración y priorización se trabajarán específicamente en B4.5.

En pocas palabras

- La creatividad puede practicarse mediante técnicas sencillas.
- Una idea no es todavía una innovación.
- Formular bien el reto condiciona las alternativas obtenidas.
- Generar y valorar son momentos diferentes.
- La diversidad amplía perspectivas si existe una participación equilibrada.
- Toda solicitud de ideas necesita un margen real y una devolución posterior.

Comprueba lo aprendido

1. Formulación del reto

¿Cuál de estas preguntas está mejor formulada?

- a) ¿Cómo podríamos innovar más?
- b) ¿Cómo podríamos implantar una aplicación de incidencias?
- c) ¿Cómo podríamos facilitar la comunicación de incidencias en espacios públicos y ofrecer información sobre su resolución?
- d) ¿Cómo podríamos conseguir que el personal aporte más ideas?

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación por respuesta:

- **a) No es adecuada.** Es demasiado amplia y no identifica una situación concreta.
- **b) No es adecuada.** Introduce la solución antes de explorar alternativas.
- **c) Es adecuada.** Define una necesidad y una finalidad sin imponer un único canal.
- **d) No es la mejor opción.** Centra el problema en las personas sin comprobar las condiciones de participación.

2. Generación y valoración

¿Qué actuación favorece una primera fase de generación?

- a) Analizar el coste de cada idea en cuanto se presenta.
- b) Pedir varias alternativas antes de aplicar criterios de selección.
- c) Empezar explicando cuál es la solución preferida.
- d) Seleccionar la primera propuesta viable.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación por respuesta:

- **a) No es adecuada.** Introduce la valoración demasiado pronto.
- **b) Es adecuada.** Permite ampliar las posibilidades antes de compararlas.
- **c) No es adecuada.** Puede orientar las aportaciones hacia una decisión ya tomada.
- **d) No es adecuada.** Impide comprobar si existen alternativas mejores.

3. Inversión de supuestos

¿Para qué sirve principalmente invertir un supuesto?

- a) Para hacer exactamente lo contrario de lo habitual.
- b) Para ignorar las obligaciones aplicables.
- c) Para cuestionar una condición asumida y descubrir nuevas posibilidades.
- d) Para demostrar que el procedimiento actual es incorrecto.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación por respuesta:

- **a) No es adecuada.** La inversión se utiliza para explorar, no para aplicar automáticamente el contrario.
- **b) No es adecuada.** Las garantías y obligaciones siguen siendo aplicables.
- **c) Es adecuada.** Ayuda a hacer visibles alternativas que una rutina podía ocultar.

- **d) No es adecuada.** Cuestionar un supuesto no implica descalificar toda la práctica existente.

4. Participación responsable

Un equipo no tiene capacidad para modificar una decisión, pero sí para mejorar su aplicación. ¿Qué debería hacer?

- a) Solicitar ideas sobre todos los aspectos sin explicar esa limitación.
- b) No permitir ninguna aportación.
- c) Aclarar qué está decidido y formular el reto sobre los aspectos que sí pueden adaptarse.
- d) Prometer que las propuestas más votadas se aplicarán.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación por respuesta:

- **a) No es adecuada.** Genera expectativas sobre un margen que no existe.
- **b) No es adecuada.** Todavía puede haber espacio para mejorar la aplicación.
- **c) Es adecuada.** Hace transparente el alcance y orienta las aportaciones hacia decisiones posibles.
- **d) No es adecuada.** La votación no sustituye las comprobaciones ni la decisión responsable.

Siguiente paso

Has formulado un reto y generado alternativas. En B4.3 analizarás qué espacio de colaboración, qué participantes y qué responsabilidades pueden ayudar a desarrollar una propuesta de mejora.

Fuentes

- [OECD OPSI — What's possible? Finding and filtering innovative ideas.](#)
- [OECD OPSI — Core Skills for Public Sector Innovation.](#)
- [OECD OPSI — Public Service Innovation Booster.](#)
- [UK Government — Open Policy Making Toolkit: Generating Ideas.](#)

Para ampliar

- OECD Observatory of Public Sector Innovation — herramientas y casos sobre formulación de retos, diseño y generación de ideas.
- UK Government Policy Lab — técnicas de cambio de perspectiva, desarrollo y combinación de propuestas.

Los recursos de ampliación son opcionales y no forman parte del tiempo obligatorio de la unidad.

B4.3. Colaboración y participación interna

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
20 min	Estándar	Actividad 5

CONCEPTOS CLAVE

colaboración interna, participación, trabajo interdepartamental, equipos temporales, comunidades de práctica, responsabilidades y devolución.

PREGUNTA DE ENTRADA

Un ayuntamiento reúne a personal de distintas áreas para recoger propuestas sobre una mejora. ¿Puede afirmar que está colaborando si las decisiones ya estaban tomadas y nadie explica qué ocurrirá con las aportaciones?

POR QUÉ IMPORTA

Muchos retos públicos atraviesan varias unidades. Una solicitud ciudadana puede implicar a Atención Ciudadana, Registro, Informática y al área responsable de resolverla. Si cada unidad analiza únicamente su parte, pueden quedar sin atender los problemas que aparecen entre unas y otras.

Colaborar permite reunir conocimientos, detectar consecuencias no previstas y construir respuestas más completas. Sin embargo, convocar una reunión o solicitar opiniones no garantiza una participación útil. Es necesario aclarar la finalidad, seleccionar a los perfiles adecuados, distribuir responsabilidades, reservar tiempo y explicar qué capacidad de influencia tendrá el grupo.

Qué aprenderás

Al finalizar esta unidad podrás:

- distinguir entre consultar, colaborar y decidir;
- elegir un espacio de colaboración adecuado a una necesidad;
- identificar perfiles y perspectivas relevantes;
- definir responsabilidades, recursos, capacidad de decisión y devolución;
- diseñar un espacio temporal de colaboración aplicable a tu contexto.

1. La innovación como responsabilidad distribuida

Una cultura innovadora no concentra todas las propuestas en una única persona, departamento o unidad especializada. Las necesidades y oportunidades suelen detectarse allí donde se prestan los servicios, se tramitan procedimientos, se atiende a la ciudadanía o se coordinan recursos.

Hablar de **responsabilidad distribuida** no significa que todas las personas tengan las mismas funciones ni que todas puedan adoptar cualquier decisión. Significa que la organización reconoce diferentes formas de contribuir:

- detectar necesidades e incidencias;
- aportar datos y experiencia;
- formular o mejorar alternativas;
- advertir riesgos y garantías;
- participar en pruebas;

- valorar resultados;
- validar aspectos técnicos o jurídicos;
- adoptar la decisión que corresponda.

CONCEPTO CLAVE

Colaboración interna: forma de trabajo mediante la que personas o unidades con conocimientos y responsabilidades diferentes contribuyen a una finalidad compartida, dentro de un alcance y unas reglas de decisión explícitas.

Una unidad de innovación, cuando existe, puede facilitar metodologías, conectar áreas o apoyar pruebas. No debería convertirse en el único lugar autorizado para innovar ni asumir responsabilidades que pertenecen a las áreas competentes.

La [Declaración de la OCDE sobre Innovación en el Sector Público](#) recomienda conectar diferentes agentes, perspectivas y capacidades, y crear condiciones que permitan explorar, experimentar y compartir aprendizajes.

2. Consultar, colaborar y decidir no son lo mismo

La participación puede tener alcances diferentes. Lo importante es comunicar con honestidad qué se espera de las personas participantes y cómo se utilizarán sus aportaciones.

Nivel	Qué ocurre	Compromiso necesario
Consultar	Se solicitan experiencias, opiniones o propuestas antes de valorar una cuestión.	Explicar qué está abierto, quién decidirá y qué respuesta se ofrecerá.
Colaborar	Varias personas desarrollan conjuntamente un diagnóstico, una propuesta, una prueba o una revisión.	Definir finalidad, margen de actuación, responsabilidades y forma de trabajo.
Decidir	La persona, unidad u órgano competente selecciona, autoriza o adopta una actuación.	Aplicar los criterios y procedimientos correspondientes y comunicar la decisión.

Consultar no es una participación de menor valor si la consulta es necesaria y sus límites son transparentes. Del mismo modo, colaborar no implica que el grupo tenga capacidad para adoptar la decisión final.

En una entidad local, determinadas decisiones corresponden a órganos o unidades concretas. Un equipo puede desarrollar alternativas y recomendar una actuación, pero no sustituir informalmente a quien posee la competencia para autorizarla.

ATENCIÓN

No deben presentarse como abiertas decisiones que ya están adoptadas. Si únicamente pueden adaptarse determinados aspectos de la implantación, la participación debe centrarse en esos aspectos.

3. Elegir el espacio de colaboración adecuado

No todos los retos necesitan una comisión permanente ni una reunión multitudinaria. El formato debe responder a la finalidad.

Espacio	Cuándo resulta útil	Duración orientativa	Resultado esperado
Trabajo interdepartamental	Cuando una actuación afecta de forma continuada a varias áreas.	Periódica o vinculada a hitos.	Acuerdos de coordinación, responsabilidades y seguimiento.
Equipo temporal de mejora	Cuando existe un reto concreto que debe analizarse, diseñarse o probarse.	Unas semanas o hasta completar la tarea.	Propuesta, piloto, revisión o plan de mejora.
Comunidad de práctica	Cuando personas con funciones o retos semejantes necesitan compartir conocimiento de manera continuada.	Estable, con encuentros periódicos.	Aprendizajes, recursos comunes y apoyo profesional.
Grupo de contraste	Cuando se necesita revisar una propuesta desde perspectivas diferentes.	Una o varias sesiones breves.	Observaciones, riesgos, mejoras y cuestiones pendientes.

Una **comunidad de práctica** no es solamente una lista de distribución o un espacio compartido. Requiere interacción periódica y oportunidades para intercambiar conocimientos, experiencias y recursos, como señala la [guía sobre comunidades de práctica del Gobierno británico](#).

También pueden combinarse formatos. Un equipo temporal puede elaborar una propuesta y solicitar después el contraste de personal que no ha participado directamente.

4. Diseñar la colaboración antes de convocarla

Antes de crear un grupo conviene responder ocho preguntas:

- **Finalidad:** ¿qué resultado concreto debe producir?
- **Participantes:** ¿qué conocimientos, experiencias y perspectivas son necesarios?
- **Duración:** ¿cuándo comienza y cuándo termina?
- **Responsabilidades:** ¿quién coordina, facilita, aporta información y documenta?
- **Capacidad de decisión:** ¿qué puede acordar el grupo y qué debe elevarse para validación?
- **Forma de trabajo:** ¿qué reuniones, canales y documentos se utilizarán?
- **Devolución:** ¿cómo se responderá a las aportaciones y se comunicarán las decisiones?
- **Evidencias:** ¿qué registros permitirán conocer el trabajo realizado y sus resultados?

Responsabilidades habituales

Responsabilidad	Función
Coordinación	Convocar, asegurar recursos, conectar el trabajo con la organización y realizar el seguimiento.
Facilitación	Ordenar la participación, cuidar los tiempos y ayudar a que se escuchen perspectivas diferentes.
Contribución	Aportar experiencia, información, propuestas y advertencias desde cada función.
Validación	Comprobar viabilidad técnica, jurídica, económica, organizativa o tecnológica.
Decisión	Autorizar, priorizar o adoptar la actuación dentro de las competencias correspondientes.
Documentación	Registrar propuestas, acuerdos, cuestiones pendientes, decisiones y aprendizajes.

Una misma persona puede asumir varias funciones, especialmente en una entidad pequeña. Lo importante es que las responsabilidades no queden implícitas.

En la Administración Local

La participación debe ser proporcionada al reto y a los recursos disponibles. No siempre será posible incorporar a todos los perfiles durante todo el proceso.

Puede constituirse un núcleo reducido de trabajo y habilitar momentos de consulta o contraste con otras personas. También pueden utilizarse aportaciones escritas o encuentros breves para facilitar la participación de quienes no pueden asistir a todas las sesiones.

Debe reservarse tiempo dentro de la organización. Si colaborar depende únicamente de la disponibilidad personal o del esfuerzo añadido de quienes se implican, será difícil mantener la práctica.

Evolución del caso de Valdeloma

Caso ficticio elaborado con fines didácticos.

Valdeloma quiere mejorar el mecanismo para recoger y responder a las propuestas surgidas durante el piloto. En lugar de crear una comisión permanente, constituye un **equipo temporal de mejora** durante seis semanas.

Participan personas de Atención Ciudadana, Registro, Informática y dos áreas receptoras de solicitudes. Secretaría interviene para contrastar los aspectos que requieren validación.

El equipo puede analizar incidencias, diseñar el circuito y proponer una prueba. La autorización de los cambios corresponde a las unidades competentes. Una persona coordina, otra facilita las reuniones y los acuerdos se documentan en una ficha compartida.

Antes de cerrar la propuesta, se organiza un grupo de contraste con personal que utilizará el circuito. Después se comunica qué aportaciones se incorporan, cuáles no y por qué.

Las evidencias conservadas serán la composición y finalidad del equipo, los acuerdos, la propuesta elaborada, la devolución realizada y los resultados de la prueba.

DETENTE Y PIENSA

Recuerda una reunión en la que se solicitaron aportaciones:

- ¿estaba claro qué podía modificarse?
- ¿participaban los perfiles afectados?
- ¿se sabía quién tomaría la decisión?
- ¿se comunicó después qué ocurrió con las propuestas?

Pruébalo en tu contexto

Tiempo orientativo: 5 minutos. No requiere entrega.

Diseña un espacio temporal para el reto formulado en B4.2:

Elemento	Tu propuesta
----------	--------------

Elemento	Tu propuesta
Finalidad concreta	
Espacio elegido	Interdepartamental / equipo temporal / comunidad de práctica / grupo de contraste
Participantes y perspectivas necesarias	
Duración	
Responsabilidades principales	
Capacidad de decisión	
Forma de trabajo	
Devolución prevista	
Evidencia que conviene conservar	

Este contenido se integrará en **RP-B4-01. Lista de prácticas organizativas** y podrás recuperarlo en la Actividad 5.

ATENCIÓN

La participación interna no termina cuando se reciben aportaciones. Debe existir una devolución, aunque la propuesta no pueda aplicarse.

Dar respuesta no obliga a aceptar todas las ideas. Significa comunicar que han sido revisadas, qué decisión se ha adoptado y, cuando sea posible, qué criterios la justifican.

También debe evitarse la participación simbólica: convocar a personas únicamente para legitimar una decisión ya tomada o incluir perfiles diversos sin permitirles intervenir realmente.

En pocas palabras

- La innovación es una responsabilidad distribuida, pero las competencias siguen estando definidas.
- Consultar, colaborar y decidir representan capacidades de influencia diferentes.
- El espacio de colaboración debe seleccionarse según la finalidad y la duración del reto.
- Participar requiere tiempo, recursos, responsabilidades y un margen de actuación claro.
- Toda aportación debe recibir una devolución.
- Los acuerdos, decisiones y resultados deben dejar evidencias reutilizables.

Comprueba lo aprendido

1. Alcance de la participación

Una decisión ya está adoptada, pero todavía puede definirse cómo se aplicará. ¿Qué debería comunicarse?

- a) Que todo el proceso sigue abierto.
- b) Que el equipo podrá anular la decisión.
- c) Qué está decidido y sobre qué aspectos concretos se solicita colaboración.
- d) Que las propuestas más votadas serán vinculantes.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación por respuesta:

- **a) No es adecuada.** Generaría expectativas que no pueden cumplirse.
- **b) No es adecuada.** El equipo no debe asumir una capacidad que no posee.
- **c) Es adecuada.** Hace transparente el margen real de participación.
- **d) No es adecuada.** Una votación no sustituye las competencias ni las comprobaciones necesarias.

2. Elección del espacio

Varias unidades deben diseñar y probar durante un mes una mejora concreta. ¿Qué espacio resulta inicialmente más adecuado?

- a) Una comunidad de práctica permanente.
- b) Un equipo temporal de mejora.
- c) Un buzón de sugerencias sin responsables.
- d) Una sesión informativa al finalizar.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación: un equipo temporal permite reunir los perfiles necesarios, trabajar sobre un resultado concreto y finalizar cuando se complete la prueba. Una comunidad de práctica responde mejor a necesidades continuadas de intercambio y aprendizaje.

3. Responsabilidades

¿Cuál de estas opciones distribuye mejor las responsabilidades?

- a) Todas las personas hacen de todo y deciden por consenso.
- b) La coordinación recibe las ideas y decide sin comunicar los criterios.
- c) Se diferencian coordinación, facilitación, contribución, validación y decisión.
- d) La persona con mayor rango dirige todas las intervenciones.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación: distinguir responsabilidades evita confundir la elaboración de propuestas con su validación o autorización. Las funciones pueden acumularse, pero deben quedar claras.

4. Devolución

Un grupo de contraste formula varias observaciones que finalmente no se incorporan. ¿Qué debería hacer la organización?

- a) No responder, porque las aportaciones no eran vinculantes.
- b) Comunicar la decisión y explicar los criterios aplicados.
- c) Incorporarlas para demostrar que la participación era real.
- d) Convocar otra reunión sin informar de la decisión anterior.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación: la participación no obliga a aceptar todas las aportaciones, pero sí exige revisarlas y ofrecer una respuesta. La devolución permite comprender el proceso y conservar el aprendizaje generado.

Siguiente paso

Ya sabes cómo elegir y diseñar un espacio de colaboración. En B4.4 trabajarás cómo revisar una experiencia, documentar sus resultados y convertirlos en aprendizaje organizativo reutilizable.

Fuentes

- [OECD — Declaration on Public Sector Innovation.](#)
- [OECD Observatory of Public Sector Innovation — Innovative Capacity of Governments: A Systemic Framework.](#)
- [OECD — The Public Sector Innovation Lifecycle.](#)
- [UK Cabinet Office — Community Development Framework.](#)

Para ampliar

- OECD Observatory of Public Sector Innovation — recursos sobre colaboración, capacidad innovadora y aprendizaje en las administraciones públicas.
 - UK Cabinet Office — orientaciones para crear y mantener comunidades de práctica en el sector público.
- Los recursos de ampliación son opcionales y no forman parte del tiempo obligatorio de la unidad.

B4.4. Aprendizaje organizativo y mejora continua

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
20 min	Estándar	Actividad 5

CONCEPTOS CLAVE

aprendizaje organizativo, mejora continua, retrospectiva, gestión del conocimiento, transferencia, documentación útil y corrección temprana.

PREGUNTA DE ENTRADA

Una entidad documenta al final de cada proyecto qué funcionó y qué debería mejorar, pero nadie revisa esas conclusiones antes de iniciar el siguiente. ¿Puede decirse que la organización ha aprendido?

POR QUÉ IMPORTA

Las entidades locales acumulan experiencia cada día: resuelven incidencias, implantan herramientas, modifican procedimientos, coordinan servicios y prueban nuevas formas de trabajo. Sin embargo, la experiencia no genera aprendizaje de manera automática.

Si los resultados no se revisan, los conocimientos permanecen en algunas personas, los errores pueden repetirse y las prácticas útiles desaparecen cuando cambia el equipo. Para que exista aprendizaje organizativo es necesario interpretar la experiencia, documentar lo relevante, compartirlo con quienes puedan utilizarlo y convertirlo en una decisión, una práctica o una corrección comprobable.

Qué aprenderás

Al finalizar esta unidad podrás:

- distinguir entre experiencia, información y aprendizaje organizativo;
- realizar una retrospectiva breve sobre un proyecto, proceso o prueba;
- formular aprendizajes basados en hechos y evidencias;
- convertir un aprendizaje en una acción con responsabilidad y seguimiento;
- documentar y transferir conocimiento de forma útil y proporcionada.

1. De la experiencia al aprendizaje organizativo

Una organización puede acumular datos, informes y actas sin modificar su forma de actuar. Registrar información es necesario, pero no suficiente.

Existe **aprendizaje organizativo** cuando la experiencia produce una comprensión que se comparte y se incorpora a decisiones, procedimientos, capacidades o comportamientos posteriores.

Por ejemplo, detectar que una categoría de solicitudes genera derivaciones incorrectas es una observación. Analizar por qué sucede permite formular un aprendizaje. Modificar la clasificación, comprobar el resultado y utilizar ese criterio en futuros circuitos demuestra que el aprendizaje se ha incorporado.

CONCEPTO CLAVE

Aprendizaje organizativo: proceso mediante el que una organización interpreta su experiencia, conserva y comparte el conocimiento obtenido y lo utiliza para modificar decisiones o prácticas posteriores.

La OCDE destaca que la capacidad de aprender y adaptarse resulta esencial para que las organizaciones públicas respondan a cambios tecnológicos, sociales y organizativos. También relaciona un entorno favorable a la innovación con la disponibilidad de capacidades, recursos y oportunidades para aprender de los problemas anteriores. [OECD — Learning, development, and innovation](#).

RV-14. Del hecho al cambio incorporado

Nivel	Pregunta	Ejemplo
Hecho o evidencia	¿Qué ocurrió y cómo lo sabemos?	Siete de las cuarenta solicitudes revisadas fueron derivadas inicialmente a un área incorrecta.

Nivel	Pregunta	Ejemplo
Interpretación	¿Qué condiciones pueden explicar el resultado?	Dos categorías se solapan y no incluyen ejemplos que permitan diferenciarlas.
Aprendizaje	¿Qué conviene mantener o cambiar en situaciones semejantes?	Las categorías compartidas deben probarse con casos reales y con personal de las áreas que las utilizarán.
Decisión o acción	¿Qué haremos a partir de lo aprendido?	Revisar las dos categorías, añadir ejemplos y realizar una nueva prueba.
Incorporación	¿Cómo comprobaremos que el cambio se utiliza y mejora el resultado?	Revisar una nueva muestra y actualizar el criterio común si disminuyen las derivaciones incorrectas.

Texto alternativo: tabla que muestra el paso desde un hecho observado hasta la incorporación y comprobación de un cambio en la práctica.

Una observación aislada no demuestra necesariamente una causa. Antes de concluir conviene contrastar datos, escuchar a las personas implicadas y considerar otras explicaciones. Expresiones como «faltó comunicación» o «la gente no se implicó» son demasiado generales si no se concretan los comportamientos, momentos o condiciones observadas.

2. Revisar la práctica mediante una retrospectiva

Una **retrospectiva** es una revisión estructurada de un periodo de trabajo, un proyecto, un proceso o una prueba. Permite identificar qué funcionó, qué produjo dificultades, qué no se comprende todavía y qué debería hacerse de otra manera.

No es necesario esperar al final de un gran proyecto. Puede realizarse:

- al concluir una prueba piloto;
- después de un hito relevante;
- al cerrar una fase;
- cuando se repite una incidencia;
- antes de extender una solución;
- periódicamente en un equipo que desarrolla un trabajo continuado.

Las retrospectivas utilizadas por equipos públicos de servicios digitales revisan lo que funciona y lo que no, y deben terminar con acciones asignadas. [GOV.UK Service Manual —Agile tools and techniques](#).

Seis preguntas para una retrospectiva breve

- **¿Qué esperábamos que ocurriera?**
Recuperar la finalidad, los resultados previstos y los criterios utilizados.
- **¿Qué ocurrió realmente?**
Describir hechos, datos, incidencias y resultados, distinguiéndolos de las opiniones.
- **¿Qué funcionó y por qué?**
Identificar prácticas que conviene mantener, repetir o compartir.
- **¿Qué no funcionó o sigue sin estar claro?**
Analizar dificultades, efectos no previstos y cuestiones que requieren más información.
- **¿Qué aprendizaje obtenemos?**
Formular una conclusión aplicable a una decisión o experiencia posterior.

- **¿Qué haremos ahora?**

Acordar una acción, una responsabilidad, un plazo y una forma de comprobarla.

La retrospectiva debe centrarse en el trabajo y sus condiciones, no en descalificar a las personas. Para favorecer aportaciones útiles puede comenzarse con unos minutos de reflexión individual, recoger información de forma escrita y diferenciar claramente entre hechos, interpretaciones y propuestas.

Retrospectiva y evaluación

Aunque pueden compartir información, no cumplen exactamente la misma función:

Retrospectiva	Evaluación
Revisa cómo se ha trabajado y qué debe ajustarse.	Valora resultados, efectos, cumplimiento o calidad mediante criterios definidos.
Suele realizarse con las personas implicadas en el trabajo.	Puede incorporar agentes internos o externos y métodos específicos.
Busca acciones próximas y aplicables.	Puede fundamentar decisiones más amplias y rendición de cuentas.
Puede repetirse durante el desarrollo.	Se realiza en los momentos previstos por el sistema de evaluación.

Una retrospectiva no sustituye los controles, auditorías, evaluaciones o procedimientos formales que sean necesarios.

3. Reconocer el error y corregir pronto

Aprender requiere que las dificultades puedan comunicarse antes de que sus efectos se acumulen. Si una persona detecta que un nuevo circuito está produciendo errores, la respuesta más útil es comprobar la situación, valorar sus consecuencias y corregirla cuanto antes.

Reconocer un error no significa eliminar responsabilidades ni considerar aceptable cualquier actuación. Es necesario distinguir entre:

- una hipótesis que no se confirma durante una prueba responsable;
- una dificultad provocada por información, recursos o coordinación insuficientes;
- un error operativo que puede detectarse y corregirse;
- un incumplimiento o una situación que afecta a derechos, seguridad, integridad, protección de datos o legalidad.

En los tres primeros casos puede ser adecuado revisar la práctica, corregirla y documentar el aprendizaje. En el último deberán activarse además los canales, responsabilidades y procedimientos formales correspondientes.

En la Administración Local

La voluntad de aprender no permite ignorar las garantías públicas. Si se detecta un posible perjuicio para la ciudadanía, un tratamiento inadecuado de datos, una decisión adoptada sin competencia o una afectación a la continuidad del servicio, la prioridad será proteger derechos, detener o corregir la actuación y comunicarla a quien corresponda.

La retrospectiva podrá ayudar posteriormente a comprender las condiciones que hicieron posible la incidencia, pero no debe utilizarse para sustituir el registro, la supervisión o la rendición de cuentas.

El objetivo no es «celebrar los errores», sino reducir el tiempo que transcurre entre su detección, su comunicación y una respuesta responsable.

4. Documentar lo necesario para poder reutilizarlo

Una documentación útil no es necesariamente extensa. Debe permitir que otra persona comprenda:

- qué experiencia se revisó;
- qué hechos y evidencias se tuvieron en cuenta;
- qué interpretación se realizó;
- qué aprendizaje se obtuvo;
- qué actuación se acordó;
- quién debe realizarla y cuándo;
- cómo se comprobará su aplicación;
- quién necesita conocer el aprendizaje;
- dónde puede localizarse la información.

La orientación del Gobierno británico sobre gestión de lecciones distingue entre una lección identificada y una lección realmente aprendida: esta última exige que se haya actuado y que exista un cambio comprobable en la práctica. [UK Resilience Academy —Lessons Management Best Practice Guidance](#).

Esta distinción evita que los documentos de «lecciones aprendidas» se conviertan en archivos de recomendaciones que nunca se aplican.

Documentar no equivale a transferir

Para que el conocimiento pueda reutilizarse debe ser:

- **localizable:** estar en un espacio conocido y accesible para quienes lo necesitan;
- **comprensible:** explicar el contexto y evitar formulaciones ambiguas;
- **aplicable:** incluir criterios o actuaciones concretas;
- **actualizado:** indicar fecha, alcance y posibles revisiones;
- **transferible con prudencia:** explicar las condiciones en las que el aprendizaje puede resultar útil;
- **protegido:** respetar la confidencialidad, la protección de datos y los niveles de acceso necesarios.

Una práctica que funcionó en un municipio no debe copiarse automáticamente en otro. Antes de transferirla deben compararse las competencias, recursos, población, organización, tecnología, normativa y finalidad del servicio.

Evolución del caso de Valdeloma

Caso ficticio elaborado con fines didácticos.

Después de varias semanas de prueba, el equipo temporal de Valdeloma realiza una retrospectiva del circuito compartido de solicitudes.

Los datos muestran que algunas solicitudes han sido derivadas a un área incorrecta. El equipo comprueba que dos categorías tienen descripciones semejantes y que Atención Ciudadana, que realiza la clasificación inicial, no participó en su definición.

También identifica un resultado favorable: la revisión semanal de incidencias ha permitido corregir varias derivaciones antes de que se produjeran retrasos relevantes.

El equipo formula dos aprendizajes:

- las categorías deben diseñarse y probarse con las personas que las utilizarán en el primer punto de atención;
- la revisión temprana de incidencias permite corregir el circuito antes de extenderlo.

A partir de ellos acuerda incorporar a Atención Ciudadana a la revisión, modificar las categorías, añadir ejemplos y analizar una nueva muestra dentro de dos semanas. Una persona queda responsable de coordinar la modificación y otra de registrar los resultados.

El aprendizaje se conserva en una ficha breve y se comparte con quienes diseñen futuros circuitos interdepartamentales. La evidencia no será únicamente el acta de la retrospectiva: también deberán conservarse la ficha, la versión modificada de las categorías y el resultado de la nueva revisión.

DETENTE Y PIENSA

Recuerda un proyecto, proceso o cambio reciente de tu entorno profesional:

- ¿qué aprendizaje produjo?
- ¿quedó en la experiencia de algunas personas o se compartió?
- ¿modificó alguna decisión o práctica posterior?
- ¿existe una evidencia que permita comprobarlo?

No incluyas datos personales, expedientes identificables ni información reservada.

Herramienta: RP-B4-03. Guion de retrospectiva

Finalidad

Revisar una experiencia de trabajo de manera estructurada y convertir las observaciones en aprendizajes y acciones.

Cuándo utilizarlo

Al finalizar una prueba, completar un hito, cerrar una fase o detectar una incidencia repetida.

Desarrollo propuesto

Momento	Pregunta principal	Resultado
1. Delimitar	¿Qué periodo, proyecto o proceso vamos a revisar?	Alcance compartido.
2. Reconstruir	¿Qué esperábamos y qué ocurrió realmente?	Hechos y evidencias.
3. Comprender	¿Qué funcionó, qué no y qué condiciones influyeron?	Interpretaciones contrastadas.
4. Aprender	¿Qué deberíamos repetir, modificar o comprobar?	Aprendizajes concretos.
5. Actuar	¿Qué acción realizaremos, quién y cuándo?	Compromisos asignados.
6. Verificar	¿Cómo sabremos si el aprendizaje se ha incorporado?	Evidencia o criterio de seguimiento.

Recomendaciones de facilitación

- Delimitar una experiencia concreta.
- Dar unos minutos para la reflexión individual.
- Comenzar por hechos y resultados.
- Escuchar perspectivas diferentes.
- Evitar atribuciones generales sobre personas o áreas.
- Seleccionar pocas acciones que puedan seguirse.
- Revisar los acuerdos en la siguiente reunión o hito.

Limitación

Una retrospectiva breve puede identificar hipótesis y oportunidades, pero no determina por sí sola las causas de un problema complejo. Cuando existan impactos relevantes será necesario ampliar el análisis o activar los procedimientos especializados correspondientes.

Herramienta: RP-B4-04. Ficha de aprendizaje

Campo	Contenido
Experiencia revisada	Proyecto, proceso, prueba o situación.
Contexto y alcance	Cuándo, dónde y bajo qué condiciones ocurrió.
Hechos y evidencias	Datos, resultados, incidencias u observaciones contrastadas.
Qué funcionó	Práctica favorable y explicación disponible.
Qué debe mejorar	Dificultad, consecuencia y posibles factores.
Aprendizaje formulado	Qué conviene mantener, cambiar o comprobar en el futuro.
Acción acordada	Modificación, prueba, decisión o medida de transferencia.
Responsabilidad y plazo	Quién realizará la acción y cuándo.
Transferencia	Quién necesita conocerla y mediante qué canal.
Verificación	Cómo se comprobará su aplicación y resultado.
Ubicación y acceso	Dónde se conserva y quién debe poder consultarla.

Relación con la Actividad 5

En la Actividad 5 podrás proponer una práctica periódica de aprendizaje: retrospectivas, revisión de incidencias, fichas de aprendizaje, intercambio entre áreas o actualización de procedimientos. Deberás indicar su finalidad, frecuencia, responsables, evidencia y forma de seguimiento.

Pruébalo en tu contexto

Tiempo orientativo: 5 minutos. No requiere entrega.

Elige una experiencia reciente y completa estas cinco frases:

- Esperábamos que...
- La evidencia muestra que...
- Creemos que ocurrió porque...
- El aprendizaje que podemos extraer es...
- En la próxima ocasión deberíamos...

Añade quién podría utilizar este aprendizaje y qué evidencia permitiría comprobar que se ha aplicado.

ATENCIÓN

No conviertas una impresión en una lección general. Un aprendizaje debe indicar de qué experiencia procede, qué evidencia lo respalda y en qué condiciones podría resultar útil.

Tampoco documentes datos personales, valoraciones individuales o información reservada en una ficha de acceso general. Utiliza los sistemas autorizados y ajusta el nivel de detalle y acceso a la naturaleza de la información.

En pocas palabras

- La experiencia solo se convierte en aprendizaje organizativo cuando modifica decisiones o prácticas posteriores.
- Una retrospectiva revisa hechos, resultados y formas de trabajo para acordar mejoras concretas.
- Reconocer una dificultad facilita la corrección temprana, pero no elimina las responsabilidades ni las garantías públicas.
- La documentación debe ser breve, localizable, comprensible y aplicable.
- Una lección identificada no está plenamente aprendida hasta que la actuación acordada se aplica y se comprueba.
- Transferir una práctica exige considerar las diferencias entre contextos.

Comprueba lo aprendido

1. Aprendizaje organizativo

Un equipo redacta un informe con recomendaciones al finalizar un proyecto, pero no asigna responsabilidades ni vuelve a consultarlo. ¿Cuál es la interpretación más adecuada?

- La organización ha aprendido porque existe un documento.
- Se ha capturado información, pero falta convertirla en decisiones y comprobar su aplicación.
- El aprendizaje corresponde únicamente a quienes redactaron el informe.
- Todos los procedimientos deberían modificarse inmediatamente.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación por respuesta:

- **a) No es adecuada.** Documentar una experiencia no garantiza que modifique la práctica.
- **b) Es adecuada.** El aprendizaje necesita actuaciones, responsabilidades y seguimiento.
- **c) No es adecuada.** El conocimiento debe transferirse a las personas o unidades que puedan utilizarlo.
- **d) No es adecuada.** Las modificaciones deben justificarse y ajustarse al alcance de la evidencia.

2. Retrospectiva

¿Cuál de estas actuaciones forma parte de una retrospectiva útil?

- a) Identificar quién cometió cada error para valorar su rendimiento.
- b) Recoger únicamente los aspectos negativos.
- c) Contrastar lo esperado con lo ocurrido y acordar acciones de mejora.
- d) Esperar al final del año para revisar todas las incidencias juntas.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación por respuesta:

- **a) No es adecuada.** La retrospectiva analiza el trabajo y sus condiciones; no sustituye la evaluación individual.
- **b) No es adecuada.** También debe identificar prácticas que conviene mantener.
- **c) Es adecuada.** Permite extraer aprendizajes y traducirlos en acciones.
- **d) No es adecuada.** Las revisiones próximas a la experiencia facilitan una corrección más temprana.

3. Corrección temprana

Durante un piloto se detecta una posible afectación a la protección de datos. ¿Qué actuación resulta más adecuada?

- a) Esperar a la retrospectiva final.
- b) Continuar para obtener una muestra mayor.
- c) Comunicar la situación, valorar el impacto y detener o corregir la prueba conforme a las responsabilidades aplicables.
- d) Eliminar cualquier registro para evitar una interpretación negativa.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación por respuesta:

- **a) No es adecuada.** Una posible afectación a derechos requiere una respuesta inmediata.
- **b) No es adecuada.** La obtención de más información no justifica mantener un riesgo no evaluado.
- **c) Es adecuada.** Prioriza las garantías y permite analizar después las condiciones que originaron la situación.
- **d) No es adecuada.** Deben conservarse los registros exigibles y utilizarse los canales autorizados.

4. Transferencia del aprendizaje

Una práctica funcionó en un ayuntamiento y otra entidad quiere aplicarla. ¿Qué debería hacer antes?

- a) Reproducirla exactamente para conservar sus resultados.
- b) Comprobar su finalidad, condiciones, recursos, garantías y adaptación al nuevo contexto.
- c) Adoptarla si aparece descrita como buena práctica.
- d) Utilizar únicamente la parte tecnológica.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación por respuesta:

- **a) No es adecuada.** Los resultados dependen del contexto en el que se aplicó.
- **b) Es adecuada.** Transferir exige comprender las condiciones y realizar las adaptaciones necesarias.
- **c) No es adecuada.** La denominación de buena práctica no garantiza su idoneidad en otra entidad.

- **d) No es adecuada.** La tecnología puede ser solo una parte de la práctica y depender de cambios organizativos o capacidades complementarias.

Siguiente paso

Ya sabes cómo revisar una experiencia y convertirla en aprendizaje y acciones comprobables. En B4.5 trabajarás cómo recoger, comparar y priorizar propuestas mediante criterios explícitos de valor público, impacto, viabilidad, esfuerzo, urgencia y riesgo. Así podrás decidir qué mejoras conviene desarrollar primero.

Fuentes

- [OECD — Declaration on Public Sector Innovation.](#)
- [OECD — Learning, development, and innovation: Workforce Insights from Central Governments.](#)
- [GOV.UK Service Manual — Agile tools and techniques.](#)
- [UK Resilience Academy — Lessons Management Best Practice Guidance.](#)
- Argyris, C. y Schön, D. A. — *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley, 1996.

Para ampliar

- [UK Resilience Academy — Plantillas y anexos para la gestión de aprendizajes.](#)
- OECD Observatory of Public Sector Innovation — recursos sobre experimentación, aprendizaje e innovación pública.

Los recursos de ampliación son opcionales y no forman parte del tiempo obligatorio de la unidad.

B4.5. Generación, selección y priorización de ideas

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
20 min	Estándar	Actividad 5

CONCEPTOS CLAVE

necesidades, ideas, propuestas, valor público, impacto, viabilidad, esfuerzo, urgencia, riesgo y priorización transparente.

PREGUNTA DE ENTRADA

Un ayuntamiento recibe veinte propuestas de mejora. Una obtiene muchos votos, otra resolvería una incidencia urgente y una tercera podría generar más valor, pero exige comprobar su viabilidad. ¿Cuál debería desarrollar primero?

POR QUÉ IMPORTA

Las organizaciones públicas suelen disponer de más necesidades y propuestas que tiempo, presupuesto y capacidad para desarrollarlas. Elegir es inevitable. La cuestión es si esa elección se realiza de manera improvisada, por orden de llegada, por la influencia de quien propone o mediante criterios conocidos y razonados.

Priorizar no consiste únicamente en identificar la idea más atractiva. Requiere comprender la necesidad, formular propuestas comparables, comprobar condiciones básicas y valorar qué actuación puede aportar más valor público dentro de los recursos, responsabilidades y garantías existentes.

Una selección transparente permite explicar por qué una iniciativa se desarrolla, se aplaza, necesita más información o no continúa. También ayuda a evitar que solicitar ideas genere expectativas que la organización no puede cumplir.

Qué aprenderás

Al finalizar esta unidad podrás:

- distinguir entre una necesidad, una idea y una propuesta suficientemente formulada;
- realizar comprobaciones previas antes de comparar iniciativas;
- aplicar criterios de valor público, impacto, viabilidad, esfuerzo, urgencia y riesgo;
- utilizar una matriz sencilla de priorización;
- justificar y comunicar una decisión sin convertir la puntuación en una respuesta automática.

1. De la necesidad a una propuesta comparable

No todas las aportaciones llegan con el mismo nivel de desarrollo. Algunas describen una dificultad; otras sugieren una solución y otras presentan ya una iniciativa completa.

Elemento	Pregunta que responde	Ejemplo
Necesidad	¿Qué situación requiere atención?	Algunas solicitudes se derivan inicialmente al área incorrecta.
Idea	¿Qué podríamos hacer?	Añadir ejemplos a las categorías utilizadas para clasificar las solicitudes.
Propuesta	¿Qué cambio se plantea, para quién y con qué resultado esperado?	Revisar las categorías con Atención Ciudadana, añadir ejemplos y probarlas durante dos semanas para reducir las derivaciones incorrectas.
Iniciativa	¿Cómo se organizará su desarrollo?	Equipo responsable, tareas, recursos, plazo, validaciones, prueba e indicadores.

Una necesidad no debe descartarse porque todavía no incluya una solución. Puede ser el punto de partida para generar alternativas. Del mismo modo, una idea atractiva no debe priorizarse hasta aclarar qué necesidad resuelve y qué resultado pretende conseguir.

CONCEPTO CLAVE

Propuesta: formulación suficientemente concreta de una posible actuación, que identifica la necesidad atendida, las personas o servicios afectados, el cambio planteado y el resultado esperado.

Ficha mínima de una propuesta

Antes de comparar varias ideas conviene expresarlas mediante una estructura común:

- **Necesidad:** ¿qué sucede y qué evidencia lo muestra?
- **Personas o servicios afectados:** ¿para quién resulta relevante?
- **Cambio propuesto:** ¿qué se plantea hacer?
- **Resultado esperado:** ¿qué debería mejorar?
- **Alcance inicial:** ¿dónde, durante cuánto tiempo o sobre qué casos se aplicaría?
- **Condiciones conocidas:** ¿qué recursos, competencias o validaciones pueden ser necesarios?
- **Información pendiente:** ¿qué debe comprobarse antes de decidir?

La ficha no pretende convertir cada idea en un proyecto completo. Su finalidad es evitar comparaciones injustas entre una propuesta detallada y otra descrita en una sola frase.

2. Comprobar antes de puntuar

No todas las iniciativas deben entrar directamente en una matriz. Antes conviene realizar unas comprobaciones básicas.

Comprobaciones previas

- **Necesidad:** ¿existe un problema, una oportunidad o una finalidad suficientemente clara?
- **Competencia:** ¿puede actuar la entidad o necesita coordinación, autorización o intervención de otra administración?
- **Alineación:** ¿la propuesta contribuye a las prioridades y responsabilidades del servicio?
- **Garantías:** ¿puede afectar a derechos, legalidad, protección de datos, seguridad, accesibilidad, contratación o continuidad del servicio?
- **Coherencia:** ¿duplica una actuación existente o entra en conflicto con otro proyecto?
- **Información mínima:** ¿se conoce lo suficiente para compararla o necesita una exploración previa?
- **Naturaleza de la actuación:** ¿es una mejora opcional o una obligación que debe atenderse con independencia de su puntuación?

Una actuación necesaria para cumplir una obligación normativa, proteger derechos o resolver una incidencia crítica no debería competir en igualdad de condiciones con propuestas discrecionales de mejora. Debe trasladarse al canal de decisión y cumplimiento correspondiente.

Cuando exista una duda jurídica, tecnológica o económica, la propuesta no tiene que ser descartada automáticamente. Puede pasar a una fase de **validación** para obtener la información necesaria.

ATENCIÓN

«No viable ahora» no significa necesariamente «mala idea». Puede indicar que faltan recursos, capacidades, autorizaciones o conocimientos que podrían cambiar en el futuro.

También ocurre lo contrario: una actuación sencilla y barata no debe priorizarse únicamente porque pueda ejecutarse con facilidad. Primero debe comprobarse que resuelve una necesidad relevante.

3. Criterios para priorizar con transparencia

Los criterios deben definirse antes de conocer qué propuesta se desea favorecer. También deben aplicarse de forma semejante a todas las iniciativas comparables.

El informe de la OCDE sobre búsqueda y filtrado de ideas señala la importancia de comprender el problema, disponer de criterios, implicar a quienes deciden y cuidar la legitimidad del proceso. [OECD OPSI —What's Possible? Finding and Filtering Ideas.](#)

Valor público

Analiza por qué la iniciativa merece ser desarrollada desde la finalidad de la organización.

Puede considerar:

- mejora de la calidad, accesibilidad o equidad del servicio;
- protección de derechos;
- respuesta a necesidades de la ciudadanía;
- eficiencia en el uso de recursos públicos;
- transparencia, confianza o rendición de cuentas;
- mejora de las condiciones para prestar el servicio.

El valor público no equivale a popularidad. Una iniciativa poco visible puede generar mucho valor si reduce errores, mejora la accesibilidad o protege a personas en una situación de mayor vulnerabilidad.

Impacto

Valora la magnitud del resultado esperado:

- cuántas personas, expedientes, unidades o servicios podrían beneficiarse;
- con qué intensidad mejoraría la situación;
- durante cuánto tiempo se mantendría el efecto;
- qué evidencia permite esperar ese resultado;
- cómo podría comprobarse.

Una propuesta puede aportar valor, pero afectar a pocos casos. Otra puede alcanzar a muchas personas, aunque la mejora sea pequeña. Conviene hacer explícita esta diferencia.

Viabilidad

Examina si la iniciativa puede desarrollarse en las condiciones existentes o previsibles:

- competencia y respaldo organizativo;
- viabilidad técnica;
- adecuación jurídica;

- disponibilidad presupuestaria;
- capacidades y tiempo del equipo;
- interoperabilidad y compatibilidad con sistemas;
- posibilidad de mantenimiento;
- aceptación o colaboración de las áreas implicadas.

La viabilidad no debe utilizarse para proteger automáticamente la práctica actual. Si una propuesta valiosa presenta dificultades, puede estudiarse una versión reducida o una prueba que permita aprender antes de asumir una inversión mayor.

Esfuerzo

Estima los recursos necesarios para diseñar, implantar y mantener la actuación:

- dedicación del personal;
- coste económico;
- coordinación requerida;
- contratación o soporte externo;
- formación;
- modificación de procedimientos;
- mantenimiento posterior.

Debe considerarse el esfuerzo total, no solo el coste inicial. Una herramienta económica puede exigir muchas horas de adaptación, soporte o gestión.

Urgencia

Valora las consecuencias de esperar:

- ¿existe una fecha límite?
- ¿la situación está produciendo perjuicios o retrasos?
- ¿puede agravarse?
- ¿hay una oportunidad que se perderá?
- ¿puede mantenerse temporalmente la situación actual?

La urgencia debe basarse en consecuencias comprobables. La visibilidad de una idea, el número de mensajes recibidos o la insistencia de una persona no demuestran por sí solos que sea más urgente.

Riesgo

Identifica la incertidumbre y las posibles consecuencias negativas:

- afectación a derechos o garantías;
- errores, interrupciones o pérdida de calidad;
- seguridad y protección de datos;
- dependencia de un proveedor;
- costes no previstos;
- resistencia o sobrecarga organizativa;
- dificultad para revertir la actuación;
- desigualdad en el acceso al servicio.

El riesgo no debe confundirse con la novedad. Una práctica conocida también puede producir riesgos, y una idea novedosa puede explorarse responsablemente mediante un piloto limitado, reversible y supervisado.

4. Cómo utilizar una matriz de priorización

Una matriz convierte los criterios en preguntas comunes. Su finalidad no es producir una verdad matemática, sino ordenar la información y hacer visibles los desacuerdos.

RV-15. Escala común de valoración

Criterio	1 punto	2 puntos	3 puntos
Valor público	Relación débil o no demostrada con una necesidad pública.	Aporta una mejora relevante, aunque limitada.	Responde claramente a una necesidad importante o a una garantía pública.
Impacto	Alcance reducido o resultado muy incierto.	Mejora apreciable para una parte del servicio o de las personas afectadas.	Mejora significativa, amplía o respaldada por evidencias suficientes.
Viabilidad	Existen obstáculos importantes o información crítica pendiente.	Es posible, pero requiere validaciones, capacidades o coordinación adicional.	Puede realizarse con competencias, capacidades y condiciones disponibles.
Esfuerzo	Exige un esfuerzo elevado.	Requiere un esfuerzo moderado.	Puede desarrollarse con un esfuerzo reducido o proporcionado.
Urgencia	Puede esperar sin consecuencias relevantes.	Conviene actuar en un plazo próximo.	El retraso puede producir consecuencias importantes o perder una oportunidad.
Riesgo controlado	Riesgo alto, difícil de revertir o insuficientemente conocido.	Riesgo gestionable con medidas y supervisión.	Riesgo reducido, controlado o fácilmente reversible.

Texto alternativo: tabla con seis criterios de priorización y una escala de uno a tres, donde las puntuaciones más altas representan condiciones más favorables para desarrollar o explorar una propuesta.

La denominación **riesgo controlado** evita una posible confusión: tres puntos significan que el riesgo es reducido o puede gestionarse adecuadamente.

Secuencia recomendada

- Formular las propuestas mediante una estructura común.
- Separar las actuaciones obligatorias o críticas.
- Acordar los criterios y el significado de la escala.
- Reunir la información disponible.
- Realizar una primera valoración individual.
- Comparar puntuaciones y analizar las diferencias.
- Registrar una justificación breve por criterio.
- Identificar la información y las validaciones pendientes.
- Adoptar y documentar la decisión.
- Comunicar el resultado a quienes participaron.

La guía de servicios digitales del Gobierno británico recomienda basar la priorización en el análisis del rendimiento, la investigación sobre las personas usuarias y las aportaciones de agentes relevantes, aplicando un método claro e implicando al equipo. [GOV.UK Service Manual —Deciding on priorities](#).

¿Deben sumarse las puntuaciones?

Puede calcularse una puntuación total para ordenar inicialmente las propuestas, pero el resultado debe interpretarse con prudencia.

Dos iniciativas con la misma puntuación pueden presentar situaciones muy diferentes. Una puede aportar mucho valor, pero necesitar una validación jurídica; otra puede ser sencilla, aunque su impacto sea limitado.

La puntuación sirve para iniciar la deliberación. No sustituye:

- la explicación de cada valoración;
- las comprobaciones técnicas o jurídicas;
- la estimación de recursos;
- la consideración de efectos distributivos;
- la decisión de la persona, unidad u órgano competente.

Si una entidad considera que algunos criterios son más importantes, puede asignarles una ponderación. Esa ponderación debe acordarse y explicarse antes de valorar las iniciativas. Cambiar los pesos para favorecer una propuesta concreta resta credibilidad al proceso.

En la Administración Local

Las entidades pequeñas no necesitan implantar sistemas complejos. Una tabla compartida puede ser suficiente si identifica:

- las propuestas recibidas;
- la necesidad atendida;
- los criterios utilizados;
- la evidencia disponible;
- la valoración realizada;
- las comprobaciones pendientes;
- la decisión;
- la responsabilidad y el siguiente paso.

Cuando participen varias áreas, conviene que cada una realice primero una valoración breve. Las diferencias pueden revelar información importante. Informática puede advertir una dificultad de integración; Atención Ciudadana puede identificar un impacto que otras unidades no habían considerado y Secretaría puede señalar una validación necesaria.

No se trata de eliminar las diferencias mediante una media, sino de comprenderlas antes de decidir.

5. De la puntuación a una decisión útil

Priorizar no siempre termina con una clasificación del primero al último. El proceso puede producir cinco decisiones diferentes:

Decisión	Cuándo resulta adecuada	Siguiente paso
Desarrollar o probar	La propuesta es relevante y existen condiciones suficientes para avanzar.	Definir responsable, alcance, plazo e indicador.
Validar	Puede ser valiosa, pero falta comprobar una condición importante.	Obtener información técnica, jurídica, económica u organizativa.

Decisión	Cuándo resulta adecuada	Siguiente paso
Reformular	La necesidad es relevante, pero la solución no está suficientemente definida.	Volver al reto y generar o combinar alternativas.
Reservar	No es prioritaria ahora, aunque podría recuperar valor en otro momento.	Registrar qué cambio justificaría revisarla.
No continuar	No responde a la necesidad, duplica otra actuación o presenta dificultades desproporcionadas.	Documentar y comunicar la razón.

Esta clasificación evita que todas las ideas no seleccionadas terminen en una lista indefinida de «pendientes».

También permite trabajar con una pequeña cartera equilibrada. Una entidad puede combinar:

- una mejora inmediata de bajo esfuerzo;
- una propuesta estratégica que necesita validación;
- una prueba para reducir la incertidumbre de una iniciativa prometedora.

Evolución del caso de Valdeloma

Caso ficticio elaborado con fines didácticos.

El equipo temporal de Valdeloma recoge tres propuestas para mejorar el circuito de solicitudes:

- revisar las categorías y añadir ejemplos;
- mantener durante seis semanas una revisión semanal de incidencias;
- adquirir una nueva plataforma centralizada para gestionar todas las solicitudes.

Antes de puntuar, comprueba que las tres propuestas persiguen la misma finalidad general, pero no tienen el mismo grado de definición. La posible adquisición de una plataforma necesita analizar requisitos, integración, contratación, protección de datos, accesibilidad y mantenimiento.

El equipo realiza una primera valoración:

Propuesta	Valor público	Impacto	Viabilidad	Esfuerzo	Urgencia	Riesgo controlado	Total
Revisar categorías y añadir ejemplos	3	3	3	3	3	3	18
Revisión semanal de incidencias	3	2	3	2	3	3	16
Adquirir una nueva plataforma	2	2	1	1	1	1	8

La puntuación no determina por sí sola la decisión. El equipo revisa la justificación y acuerda:

- aplicar y probar la revisión de categorías;
- mantener temporalmente la revisión semanal para detectar errores y generar aprendizaje;
- no iniciar todavía la adquisición de una plataforma, pero analizar si las necesidades no cubiertas justifican estudiar alternativas tecnológicas en el futuro.

La plataforma no se descarta por ser tecnológica ni por obtener una puntuación baja. Se evita convertirla prematuramente en la solución cuando todavía no se han definido los requisitos ni comprobado si las mejoras organizativas resuelven el problema.

Las evidencias conservadas serán las propuestas normalizadas, la matriz, las justificaciones, las validaciones pendientes, la decisión adoptada y la devolución a quienes realizaron aportaciones.

DETENTE Y PIENSA

Recuerda una iniciativa seleccionada recientemente en tu entorno profesional:

- ¿se comparó con otras alternativas?
- ¿qué necesidad pretendía resolver?
- ¿qué criterio tuvo más peso?
- ¿se valoraron el mantenimiento y los riesgos?
- ¿podría explicarse la decisión a quienes propusieron otras opciones?

Herramienta: RP-B4-02. Matriz de priorización de ideas

Finalidad

Comparar propuestas mediante criterios comunes y documentar una decisión comprensible y revisable.

1. Identificación de la propuesta

Campo	Contenido
Propuesta	Nombre breve y descriptivo.
Necesidad	Situación que se pretende mejorar.
Evidencia	Datos, observaciones o experiencias que permiten reconocerla.
Personas o servicios afectados	Grupos, unidades o procesos relevantes.
Cambio propuesto	Actuación principal.
Resultado esperado	Mejora que debería producirse.
Información pendiente	Aspectos que todavía deben comprobarse.

2. Comprobaciones previas

Comprobación	Sí / No / Pendiente	Observaciones
La necesidad está suficientemente definida.		
La entidad tiene competencia o capacidad de actuación.		
La propuesta se relaciona con una prioridad o responsabilidad del servicio.		
Se han identificado las validaciones necesarias.		
No duplica sin justificación una actuación existente.		

Comprobación	Sí / No / Pendiente	Observaciones
Existe información mínima para compararla.		
Se ha comprobado si responde a una obligación o incidencia crítica.		

3. Valoración

Criterio	Puntuación 1–3	Evidencia o justificación
Valor público		
Impacto		
Viabilidad		
Esfuerzo proporcionado		
Urgencia		
Riesgo controlado		
Total orientativo		

4. Decisión

Campo	Contenido
Decisión	Desarrollar / validar / reformular / reservar / no continuar
Razón principal	
Validaciones pendientes	
Responsable del siguiente paso	
Plazo de revisión	
Indicador o evidencia	
Devolución prevista	

Recomendaciones de uso

- Comparar iniciativas de naturaleza y alcance semejantes.
- Puntuar primero de manera individual cuando participen varias áreas.
- Explicar las diferencias de valoración.

- Registrar evidencias y no solo puntuaciones.
- No sumar automáticamente cuando exista un riesgo crítico.
- Revisar la priorización si cambian las condiciones.
- Comunicar la decisión y el siguiente paso.

Relación con la Actividad 5

La matriz puede incorporarse a la iniciativa interna propuesta en la Actividad 5. Permitirá explicar cómo se recogerán, revisarán y priorizarán las mejoras formuladas por el personal y qué devolución recibirá cada propuesta.

Pruébalo en tu contexto

Tiempo orientativo: 5 minutos. No requiere entrega.

Recupera hasta tres alternativas generadas en B4.2 y realiza estos pasos:

- formula cada una como una propuesta;
- comprueba si existe información suficiente;
- puntúa valor público, impacto, viabilidad, esfuerzo, urgencia y riesgo controlado;
- escribe una frase que justifique cada puntuación;
- decide si conviene desarrollar, validar, reformular, reservar o no continuar;
- indica qué perfil debería validar o adoptar la decisión.

Puedes recuperar esta valoración en la Actividad 5 y en la estrategia final.

ATENCIÓN

Una matriz puede crear una apariencia de objetividad mayor que la información disponible. Una puntuación no es un dato si procede únicamente de una impresión.

Tampoco debe utilizarse la votación como único sistema de selección. Votar puede ayudar a conocer preferencias, pero no comprueba el valor público, la viabilidad, los efectos distributivos ni los riesgos.

La posición jerárquica o la capacidad de presentar una idea de manera atractiva también pueden influir. Formular todas las propuestas con una estructura común y realizar una primera valoración individual ayuda a reducir ese efecto.

En pocas palabras

- Las necesidades, las ideas y las propuestas representan niveles diferentes de definición.
- Antes de puntuar deben comprobarse competencias, obligaciones, garantías e información disponible.
- Priorizar implica valorar valor público, impacto, viabilidad, esfuerzo, urgencia y riesgo.
- Las puntuaciones deben ir acompañadas de evidencias y justificaciones.
- Una matriz organiza la deliberación, pero no sustituye las validaciones ni la decisión competente.
- Las propuestas pueden desarrollarse, validarse, reformularse, reservarse o descartarse razonadamente.
- Quienes aportan ideas deben conocer qué se ha decidido y por qué.

Comprueba lo aprendido

1. Formulación de propuestas

¿Cuál de estas opciones está mejor formulada para poder compararla?

- a) Mejorar la atención ciudadana.
- b) Comprar un programa más moderno.
- c) Revisar durante dos semanas los avisos de cita previa para reducir ausencias y medir el resultado.
- d) Hacer algo con las quejas.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación por respuesta:

- **a) No es adecuada.** Expresa una finalidad demasiado amplia.
- **b) No es adecuada.** Propone una solución sin identificar la necesidad ni el resultado esperado.
- **c) Es adecuada.** Define una actuación, un alcance inicial, una finalidad y una posibilidad de comprobación.
- **d) No es adecuada.** No concreta la necesidad ni la actuación.

2. Comprobación previa

Una propuesta puede afectar a datos personales, pero todavía no se ha analizado ese aspecto. ¿Qué debería hacerse?

- a) Puntuarla con cero y descartarla definitivamente.
- b) Implantarla y revisar después si existe algún problema.
- c) Identificar la validación necesaria y trasladarla a una fase de comprobación antes de decidir.
- d) Eliminar el criterio de riesgo para no perjudicar las ideas tecnológicas.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación por respuesta:

- **a) No es adecuada.** La falta de información no demuestra que la propuesta sea definitivamente inviable.
- **b) No es adecuada.** Las garantías deben comprobarse antes de una implantación que pueda afectarlas.
- **c) Es adecuada.** Permite obtener la información necesaria antes de decidir.
- **d) No es adecuada.** El riesgo debe analizarse y gestionarse, no ocultarse.

3. Interpretación de la matriz

Una idea obtiene la puntuación total más alta. ¿Qué significa?

- a) Debe implantarse automáticamente.
- b) Es una candidata favorable, pero deben revisarse las justificaciones, las validaciones y la competencia para decidir.
- c) Ha sido aprobada formalmente.
- d) Ya no necesita una prueba.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación por respuesta:

- **a) No es adecuada.** La puntuación no sustituye la deliberación ni la decisión.
- **b) Es adecuada.** El resultado orienta la comparación y debe interpretarse junto con la evidencia.

- **c) No es adecuada.** Una matriz no constituye por sí misma una autorización.
- **d) No es adecuada.** La necesidad de una prueba depende de la incertidumbre y del riesgo.

4. Devolución

Una propuesta no se selecciona porque existe otra actuación en marcha que atiende la misma necesidad. ¿Qué debería hacer la organización?

- a) No responder para evitar más explicaciones.
- b) Indicar que la propuesta era poco innovadora.
- c) Comunicar la decisión, explicar la duplicidad e indicar si se incorporará alguna aportación a la actuación existente.
- d) Mantenerla indefinidamente como pendiente.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación por respuesta:

- **a) No es adecuada.** La falta de respuesta debilita futuras aportaciones.
- **b) No es adecuada.** La novedad no es el único criterio y esa afirmación no explica la decisión.
- **c) Es adecuada.** Ofrece una devolución útil y permite aprovechar el conocimiento aportado.
- **d) No es adecuada.** Una lista indefinida de pendientes no constituye una decisión ni facilita el seguimiento.

Siguiente paso

Ya sabes cómo recoger, formular y priorizar propuestas mediante criterios explícitos. En B4.6 analizarás experiencias de innovación y cambio en la Administración Local para identificar qué aprendizajes pueden transferirse y qué condiciones deben revisarse antes de adaptar una buena práctica a otra entidad.

Fuentes

- [OECD OPSI —What's Possible? Finding and Filtering Ideas.](#)
- [OECD — Declaration on Public Sector Innovation.](#)
- [GOV.UK Service Manual —Deciding on priorities.](#)
- [GOV.UK Service Manual —Understanding user needs.](#)

Para ampliar

- OECD Observatory of Public Sector Innovation — herramientas y casos sobre búsqueda, filtrado y desarrollo de ideas.
- GOV.UK Service Manual — orientaciones sobre priorización, investigación de necesidades y desarrollo iterativo de servicios.

Los recursos de ampliación son opcionales y no forman parte del tiempo obligatorio de la unidad.

B4.6. Innovación y cambio en la Administración Local

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
20 min	Estándar	Actividad 5

CONCEPTOS CLAVE

casos de innovación, simplificación, digitalización acompañada, rediseño de servicios, coordinación, participación ciudadana, transferencia y adaptación.

PREGUNTA DE ENTRADA

Una práctica funciona en otra entidad local y parece resolver un problema parecido al tuyo. ¿Bastaría con reproducir sus herramientas, procedimientos y organización?

POR QUÉ IMPORTA

Conocer experiencias de otras administraciones permite ampliar alternativas, evitar errores ya identificados y reducir el tiempo necesario para diseñar una mejora. Sin embargo, una práctica no produce los mismos resultados en cualquier lugar.

El tamaño de la entidad, sus competencias, los recursos disponibles, la organización, la población, la tecnología, la normativa aplicable y la capacidad de mantenimiento influyen en el resultado. Incluso dos ayuntamientos semejantes pueden necesitar soluciones diferentes.

Aprender de un caso no consiste en copiar su parte más visible. Requiere comprender qué necesidad atendía, qué condiciones hicieron posible la actuación, qué evidencias existen y qué elementos podrían adaptarse responsablemente al nuevo contexto.

Qué aprenderás

Al finalizar esta unidad podrás:

- analizar experiencias de innovación y cambio sin reducirlas a la herramienta utilizada;
- reconocer patrones aplicables a la simplificación, digitalización, coordinación y participación;
- distinguir entre una iniciativa anunciada, una práctica implantada y un resultado evaluado;
- identificar qué elementos pueden transferirse y cuáles necesitan adaptación o validación;
- formular un aprendizaje útil para tu propia entidad.

1. Un caso no es una receta

Cuando se presenta una experiencia de innovación suelen destacar la solución, la tecnología o el resultado más favorable. Sin embargo, para comprender el caso es necesario reconstruir un sistema más amplio.

RV-16. Mapa para leer un caso de innovación

Dimensión	Pregunta principal	Información que conviene buscar
Necesidad	¿Qué situación se quería mejorar?	Datos de partida, personas afectadas, consecuencias y prioridades.
Contexto	¿Dónde se desarrolló?	Tamaño, población, competencias, organización, territorio y recursos.

Dimensión	Pregunta principal	Información que conviene buscar
Actuación	¿Qué se modificó realmente?	Procedimientos, funciones, canales, tecnología, normas o relaciones.
Participación	¿Quién intervino?	Personal, áreas, responsables, ciudadanía, proveedores y otras administraciones.
Implantación	¿Cómo se introdujo el cambio?	Pruebas, formación, comunicación, acompañamiento, calendario y soporte.
Resultados	¿Qué efectos se comprobaron?	Indicadores, comparación con la situación inicial y valoración de las personas usuarias.
Limitaciones	¿Qué dificultades o cuestiones siguen abiertas?	Costes, riesgos, exclusiones, mantenimiento y resultados no alcanzados.
Transferencia	¿Qué podría ser útil en otra entidad?	Principios, procesos, criterios, herramientas o aprendizajes adaptables.

Texto alternativo: tabla con ocho dimensiones para analizar una experiencia de innovación, desde la necesidad inicial hasta las condiciones para transferir sus aprendizajes.

La herramienta utilizada puede ser el elemento más visible y, al mismo tiempo, el menos transferible. Una plataforma informática puede depender de integraciones, contratos, equipos especializados, normas internas y recursos que no existen en otra entidad. En cambio, el principio que orientó el cambio —por ejemplo, ofrecer una respuesta coherente por distintos canales— puede ser aplicable mediante soluciones mucho más sencillas.

CONCEPTO CLAVE

Aprendizaje transferible: principio, criterio, forma de trabajo o conocimiento obtenido de una experiencia que puede resultar útil en otro contexto después de comprobar sus condiciones y realizar las adaptaciones necesarias.

2. Distinguir iniciativa, implantación y resultado

No todas las experiencias publicadas se encuentran en el mismo momento de desarrollo.

Nivel	Qué permite afirmar	Qué no permite afirmar todavía
Iniciativa anunciada	Existe una intención, un objetivo y una actuación prevista.	Que la actuación se haya implantado o haya producido resultados.
Práctica en implantación	Se están desarrollando actuaciones, recursos y cambios organizativos.	Que los efectos previstos se hayan consolidado.
Práctica implantada	La actuación funciona y puede describirse su utilización.	Que sea eficaz, eficiente o adecuada para todas las personas.
Práctica evaluada	Existen datos que permiten comparar resultados y analizar efectos.	Que pueda reproducirse automáticamente en otra entidad.
Práctica transferida	Otra organización la ha adaptado y aplicado.	Que la transferencia produzca siempre el mismo resultado.

Esta distinción evita presentar como «caso de éxito» una actuación que solo ha sido anunciada o descrita por la propia entidad.

Una fuente institucional permite conocer qué ha decidido o realizado una administración. Para atribuir resultados deben existir, además, indicadores, evaluaciones, datos comparables o evidencias suficientes.

ATENCIÓN

Los premios, noticias y catálogos de buenas prácticas son útiles para localizar experiencias, pero su denominación no sustituye el análisis. Debe comprobarse qué parte procede de resultados verificados y qué parte corresponde a objetivos, valoraciones institucionales o expectativas.

3. Cinco patrones de innovación en la Administración Local

Los siguientes casos muestran formas diferentes de innovación. No constituyen modelos universales. Se utilizan para identificar patrones, condiciones y preguntas que pueden trasladarse a otras entidades.

Caso 1. Simplificar antes de incorporar más tecnología

En julio de 2026, el Ayuntamiento de Zaragoza anunció un conjunto de medidas para reducir los tiempos de tramitación de licencias de actividad y de determinados proyectos urbanísticos. La iniciativa combina modificaciones procedimentales, colaboración con colegios profesionales, expediente electrónico único y apoyo tecnológico.

La fuente municipal establece objetivos de reducción de plazos, pero, por la fecha y naturaleza del anuncio, todavía no permite tratarlos como resultados evaluados. El caso sirve para diferenciar una iniciativa de simplificación de una práctica cuyos efectos ya se hayan medido. [Ayuntamiento de Zaragoza — Plan de simplificación administrativa](#).

Aprendizaje transferible

Digitalizar un procedimiento no significa únicamente trasladar sus documentos a una aplicación. La simplificación puede exigir:

- revisar requisitos y comprobaciones;
- eliminar duplicidades;
- aclarar responsabilidades;
- unificar información dispersa;
- coordinar a las unidades participantes;
- definir cuándo se necesita una intervención especializada;
- establecer indicadores de plazo, calidad y seguridad jurídica.

Preguntas antes de adaptarlo

- ¿Qué actuaciones anunciadas se han implantado realmente?
- ¿Qué modificaciones jurídicas y organizativas han sido necesarias?
- ¿Cuál era el tiempo inicial de tramitación y cómo se calculará el nuevo?
- ¿La reducción de plazos mantiene la calidad de las comprobaciones?
- ¿Qué costes, incidencias o cargas se trasladan a otras unidades o agentes?

Caso 2. Digitalizar mediante formación, acuerdos y acompañamiento

En 2025, el Ayuntamiento de València puso aplicaciones de administración electrónica a disposición de entidades de su sector público local. La iniciativa no se limitó a facilitar herramientas: incluyó convenios, una hoja de ruta, formación para personal y responsables, coordinación entre unidades y una visión práctica de la plataforma.

Entre las soluciones compartidas se encontraban la plataforma integrada de administración electrónica, el portafirmas, la sede electrónica y distintos registros. [Ayuntamiento de València — Administración electrónica, formación y reutilización de herramientas.](#)

Aprendizaje transferible

Una implantación tecnológica necesita condiciones organizativas. Compartir una aplicación no garantiza su utilización correcta si no se definen:

- las responsabilidades de cada entidad;
- los procedimientos que se incorporarán;
- el soporte disponible;
- la formación de las personas usuarias;
- la gestión de accesos y datos;
- la interoperabilidad;
- el calendario de transición;
- el mantenimiento posterior.

La parte transferible no es solo la plataforma. También lo es la secuencia formada por acuerdo, preparación, formación, implantación, soporte y revisión.

En una entidad pequeña

Cuando un ayuntamiento no dispone de personal especializado, la cooperación con una diputación, mancomunidad u otra entidad puede permitir compartir infraestructura, conocimiento y soporte. La solución debe precisar quién administra el sistema, quién atiende las incidencias y qué capacidad conservará la entidad para gestionar sus procedimientos.

Caso 3. Rediseñar la atención mediante canales integrados

El Ayuntamiento de Madrid describe Línea Madrid como un sistema que integra distintos medios de relación con la ciudadanía: oficinas, teléfono 010 y canales digitales. El servicio incluye información, gestiones, identificación electrónica, presentación de sugerencias y reclamaciones y atención mediante diferentes apoyos de accesibilidad.

La finalidad declarada es proporcionar una respuesta coherente con independencia del canal utilizado. [Ayuntamiento de Madrid — Qué es Línea Madrid.](#)

Aprendizaje transferible

Rediseñar un servicio no consiste necesariamente en sustituir un canal por otro. Puede significar que:

- la información sea coherente en todos los puntos de atención;
- una persona no tenga que conocer la organización interna para dirigirse al área correcta;
- los casos complejos puedan derivarse sin perder su trazabilidad;
- los canales digitales convivan con asistencia presencial o telefónica;
- existan criterios comunes de calidad y accesibilidad;

- las incidencias y consultas permitan detectar mejoras.

Un municipio pequeño no necesita reproducir una red de oficinas. Puede adaptar el principio mediante un punto de atención, un teléfono, una web y un sistema interno de derivación que utilicen categorías e información comunes.

Caso 4. Participar requiere un proceso, no solo una plataforma

Decidim Barcelona integra procesos participativos, órganos de participación, iniciativas ciudadanas, encuentros, debates y propuestas. La plataforma también permite publicar información y datos sobre las actividades. Los presupuestos participativos incorporan fases de presentación, valoración técnica, priorización, votación, concreción, ejecución y seguimiento.

La participación se apoya, además, en un reglamento municipal y en canales de ayuda para las personas participantes. [Decidim Barcelona — Plataforma de participación ciudadana](#).

Aprendizaje transferible

La tecnología puede ampliar las posibilidades de participación, pero no define por sí sola:

- qué puede decidirse;
- quién puede participar;
- qué criterios se aplicarán;
- cómo se comprobará la viabilidad;
- quién responderá a las propuestas;
- cómo se combinarán los espacios digitales y presenciales;
- cómo se comunicarán los resultados;
- cómo se realizará el seguimiento de los compromisos.

La principal práctica transferible es diseñar un ciclo completo: convocatoria, información, aportación, análisis, decisión, devolución y seguimiento.

Caso 5. Compartir capacidades desde una diputación

El Plan Director de Provincia Digital de la Diputación de Cáceres partió de una radiografía territorial e identificó 43 retos digitales. El documento organiza la actuación mediante tres ejes, diez líneas y 140 acciones, e incorpora un modelo de gobernanza e indicadores.

Uno de los ejes se dirige a los servicios y la asistencia digital a las entidades locales. Esta perspectiva resulta especialmente relevante en una provincia con municipios de capacidades y dimensiones diferentes. [Diputación de Cáceres — Plan Director de Provincia Digital](#).

Aprendizaje transferible

En territorios con muchos municipios pequeños, innovar no siempre significa que cada entidad desarrolle su propia solución. Una diputación puede contribuir mediante:

- diagnóstico compartido;
- asistencia técnica;
- herramientas comunes;
- formación;
- soporte;
- estándares;
- coordinación;

- datos e indicadores;
- espacios de intercambio entre municipios.

La transferencia debe ser bidireccional. La entidad supramunicipal aporta capacidad, pero necesita conocer las condiciones reales de los municipios para evitar soluciones desproporcionadas o difíciles de mantener.

4. Qué comparten los casos

Aunque las experiencias sean diferentes, permiten identificar algunos patrones comunes.

Patrón	Aplicación práctica
Partir de una necesidad	Definir qué debe mejorar antes de seleccionar herramientas.
Revisar el proceso completo	Analizar pasos, funciones, decisiones, información y canales.
Implicar a quienes utilizan el servicio	Incorporar al personal y a las personas destinatarias en el diagnóstico y la prueba.
Acompañar la implantación	Proporcionar formación, comunicación, soporte y tiempo de adaptación.
Coordinar responsabilidades	Determinar quién decide, ejecuta, mantiene, atiende incidencias y evalúa.
Combinar canales	Evitar que la digitalización genere nuevas barreras.
Probar y revisar	Comenzar con un alcance controlado cuando exista incertidumbre.
Medir resultados	Comparar plazos, calidad, accesibilidad, errores, satisfacción y costes.
Documentar límites	Indicar qué no se ha resuelto y bajo qué condiciones funciona la práctica.
Adaptar al contexto	Conservar la finalidad y modificar la solución cuando sea necesario.

Texto alternativo: tabla con diez patrones compartidos por diferentes experiencias locales de innovación y su aplicación práctica.

Estos patrones no garantizan el éxito. Funcionan como preguntas de comprobación para diseñar y acompañar una actuación.

5. De la imitación a la transferencia responsable

Transferir una práctica supone reconstruir su lógica y decidir qué debe mantenerse, adaptarse, sustituirse o descartarse.

Nivel 1. Principio

Es la finalidad o idea que orienta la práctica.

Ejemplos:

- ofrecer una respuesta coherente por distintos canales;
- simplificar antes de automatizar;
- acompañar la tecnología con formación;
- devolver una respuesta a las propuestas ciudadanas;
- compartir capacidades entre entidades.

Los principios suelen ser más transferibles que las herramientas.

Nivel 2. Función

Describe qué debe ser capaz de hacer la nueva práctica.

Por ejemplo, un sistema de atención puede necesitar:

- recibir una solicitud;
- clasificarla;
- enviarla al área competente;
- informar sobre su estado;
- registrar incidencias;
- obtener datos para mejorar.

La función puede mantenerse aunque cambie la tecnología.

Nivel 3. Solución

Es la forma concreta adoptada: plataforma, aplicación, oficina, convenio, equipo, procedimiento o canal.

La solución depende en mayor medida del contexto. Antes de trasladarla deben comprobarse capacidades, costes, normativa, integración, accesibilidad, seguridad y mantenimiento.

RV-17. Tres decisiones para transferir una práctica

Decisión	Qué incluye	Ejemplo
Mantener	Elementos esenciales para conservar la finalidad.	Responder a todas las propuestas recibidas.
Adaptar	Elementos que deben ajustarse al contexto.	Utilizar reuniones presenciales en lugar de una plataforma compleja.
Validar	Aspectos que requieren comprobación especializada.	Protección de datos, contratación, interoperabilidad o competencia.

Una cuarta decisión puede ser **no transferir**. Resulta adecuada cuando la práctica no responde a la necesidad, exige recursos desproporcionados o presenta condiciones incompatibles con la entidad.

En la Administración Local

La diferencia de escala es especialmente importante. Una solución desarrollada por una gran ciudad puede depender de equipos jurídicos, tecnológicos y de atención que no existen en un municipio pequeño. Esto no impide aprender del caso.

El municipio puede trasladar una versión proporcionada del principio:

- una hoja compartida en lugar de una plataforma específica;
- una reunión mensual en lugar de una oficina de innovación;
- un piloto en un servicio en lugar de una implantación general;
- apoyo de la diputación en lugar de un equipo tecnológico propio;
- una consulta presencial y telefónica en lugar de un proceso exclusivamente digital.

La proporcionalidad no consiste en rebajar las garantías. Deben mantenerse la legalidad, la accesibilidad, la protección de datos, la seguridad, la igualdad y la rendición de cuentas.

Evolución del caso de Valdeloma

Caso ficticio elaborado con fines didácticos.

El equipo temporal de Valdeloma revisa experiencias de simplificación, atención integrada y digitalización compartida. En un primer momento, una parte del equipo propone adquirir una plataforma semejante a la utilizada por una gran ciudad.

Al aplicar el mapa de lectura, comprueba que el principal problema de Valdeloma no es la ausencia de una plataforma. Las dificultades se encuentran en las categorías utilizadas para clasificar solicitudes, la falta de criterios comunes y la coordinación entre áreas.

El equipo identifica tres aprendizajes transferibles:

- revisar el procedimiento antes de introducir una nueva herramienta;
- utilizar categorías comunes en todos los puntos de atención;
- acompañar cualquier cambio mediante formación, soporte y revisión de incidencias.

También adapta dos elementos:

- en lugar de crear una gran unidad de atención integrada, designará una persona de referencia por área;
- en lugar de implantar una plataforma nueva, realizará primero una prueba con las herramientas disponibles.

La posible adquisición tecnológica queda reservada para una fase posterior. Solo se estudiará si la prueba demuestra que las herramientas actuales impiden alcanzar el resultado.

El equipo registra qué experiencias ha consultado, qué principios ha seleccionado, qué adaptaciones realizará y cómo comprobará sus resultados. Estas evidencias permitirán explicar que la decisión se inspira en otras prácticas, pero responde al contexto de Valdeloma.

DETENTE Y PIENSA

Recuerda una buena práctica que se haya mencionado en tu entorno profesional:

- ¿conoces la necesidad que pretendía resolver?
- ¿sabes si está anunciada, implantada o evaluada?
- ¿qué parte llamó más la atención: la finalidad, el proceso o la herramienta?
- ¿qué condiciones podrían no existir en tu entidad?
- ¿qué principio sería útil aunque no se copiara la solución?

Herramienta: RP-B4-05. Ficha de análisis y transferencia de una práctica

Finalidad

Analizar una experiencia de otra entidad y convertirla en aprendizajes adaptables al propio contexto.

1. Identificación del caso

Campo	Contenido
Entidad y práctica	

Campo	Contenido
Fuente consultada	
Fecha de la información	
Nivel de desarrollo	Anunciada / en implantación / implantada / evaluada / transferida
Necesidad atendida	
Personas o servicios afectados	
Actuación desarrollada	
Resultados documentados	
Limitaciones conocidas	

2. Condiciones de la entidad de origen

Dimensión	Condiciones observadas
Tamaño y territorio	
Competencias	
Organización y personal	
Recursos económicos	
Tecnología	
Marco normativo	
Colaboraciones	
Capacidades de mantenimiento	

3. Comparación con la propia entidad

Aspecto	Semejanzas	Diferencias	Consecuencia
Necesidad			
Población o personas usuarias			
Organización			
Recursos			

Aspecto	Semejanzas	Diferencias	Consecuencia
Tecnología			
Garantías y riesgos			

4. Decisión de transferencia

Campo	Contenido
Principio que conviene mantener	
Función que debe conservarse	
Elementos que pueden adaptarse	
Elementos que no conviene reproducir	
Validaciones necesarias	
Alcance de una posible prueba	
Indicadores	
Responsabilidad	
Próximo paso	

Recomendaciones de uso

- Consultar la fuente original y comprobar su fecha.
- Diferenciar objetivos declarados y resultados medidos.
- Identificar las condiciones menos visibles.
- Comparar necesidades antes de comparar herramientas.
- Involucrar a perfiles técnicos, jurídicos y operativos cuando proceda.
- Comenzar con una prueba proporcionada si existe incertidumbre.
- Registrar las adaptaciones y su justificación.
- Revisar el aprendizaje después de la aplicación.

Limitación

Una ficha documental no sustituye el contacto con la entidad de origen cuando la transferencia sea compleja. Puede ser necesario conocer incidencias, costes de mantenimiento, cambios posteriores y aprendizajes que no aparecen en la información publicada.

Relación con la Actividad 5

Puedes utilizar esta ficha para justificar una acción inspirada en otra entidad dentro de tu propuesta para activar una cultura innovadora. Indica siempre qué aprendizaje recuperas y cómo lo adaptarías.

También podrás incorporarla a la estrategia final para fundamentar una actuación sin presentar la experiencia de origen como una garantía automática de éxito.

Pruébalo en tu contexto

Tiempo orientativo: 5 minutos. No requiere entrega.

Selecciona uno de los casos de esta unidad o una experiencia que conozcas y completa estas frases:

- La necesidad que intentaba resolver era...
- La actuación más visible fue...
- Las condiciones menos visibles que la hicieron posible fueron...
- La evidencia disponible permite afirmar que...
- El principio que podría utilizar mi entidad es...
- La solución tendría que adaptarse porque...
- Antes de aplicarla habría que validar...
- Una prueba proporcionada podría consistir en...

No utilices datos personales, expedientes identificables ni información reservada.

ATENCIÓN

Transferir no significa reproducir únicamente la parte más atractiva del caso. Copiar una aplicación sin revisar el procedimiento, crear un canal participativo sin capacidad de respuesta o implantar una herramienta sin formación puede añadir complejidad en lugar de resolverla.

También debe evitarse el efecto contrario: descartar cualquier experiencia procedente de una entidad mayor. Aunque la solución completa no resulte viable, sus principios, criterios y aprendizajes pueden inspirar una versión proporcionada.

En pocas palabras

- Un caso debe analizarse desde la necesidad, el contexto, la implantación, los resultados y sus limitaciones.
- Una iniciativa anunciada no equivale a una práctica implantada ni a un resultado evaluado.
- La innovación local puede adoptar la forma de simplificación, digitalización acompañada, atención integrada, cooperación o participación.
- La parte más visible de una práctica no siempre es la más transferible.
- Conviene diferenciar el principio, la función y la solución concreta.
- Transferir exige decidir qué mantener, adaptar, validar o no reproducir.
- Las entidades pequeñas pueden aplicar versiones proporcionadas y utilizar capacidades compartidas.
- La evidencia de transferencia debe incluir la fuente, la comparación de contextos, las adaptaciones y los resultados de la prueba.

Comprueba lo aprendido

1. Lectura de un caso

Una noticia institucional anuncia que un nuevo sistema reducirá a la mitad los plazos de tramitación. ¿Qué interpretación resulta más adecuada?

- a) La reducción ya está demostrada porque la entidad ha publicado la noticia.
- b) Existe un objetivo que deberá comprobarse mediante datos posteriores a la implantación.
- c) La práctica puede calificarse como transferida.
- d) Cualquier entidad obtendrá el mismo resultado si utiliza el sistema.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación por respuesta:

- **a) No es adecuada.** Una previsión no equivale a un resultado medido.
- **b) Es adecuada.** Deben definirse una referencia inicial, indicadores y un periodo de comprobación.
- **c) No es adecuada.** No existe información sobre su aplicación en otra entidad.
- **d) No es adecuada.** El resultado depende del contexto, del procedimiento y de la implantación.

2. Digitalización acompañada

Un ayuntamiento implanta una herramienta común, pero parte del personal no conoce el nuevo circuito y las incidencias no tienen una responsabilidad asignada. ¿Qué falta principalmente?

- a) Añadir más funcionalidades.
- b) Contratar una campaña publicitaria.
- c) Organizar formación, responsabilidades, soporte y seguimiento.
- d) Eliminar temporalmente todos los canales anteriores.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación por respuesta:

- **a) No es adecuada.** Más funciones pueden aumentar la dificultad si no se resuelve la implantación.
- **b) No es adecuada.** Comunicar puede ser útil, pero no sustituye el soporte interno.
- **c) Es adecuada.** La adopción necesita capacidades, responsabilidades y atención de incidencias.
- **d) No es adecuada.** La transición debe considerar continuidad, accesibilidad y necesidades de las personas usuarias.

3. Participación ciudadana

Una entidad quiere reproducir una plataforma de participación utilizada por otra ciudad. ¿Qué debería definir antes?

- a) Únicamente el diseño gráfico.
- b) El margen de decisión, las fases, los criterios, la devolución y el seguimiento.
- c) El número máximo de propuestas que permitirá la aplicación.
- d) El nombre del proyecto.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación por respuesta:

- **a) No es adecuada.** La apariencia no define la calidad del proceso.

- **b) Es adecuada.** La plataforma debe servir a un proceso participativo con reglas y responsabilidades.
- **c) No es adecuada.** Es una decisión secundaria que depende del diseño del proceso.
- **d) No es adecuada.** El nombre no resuelve las condiciones de participación.

4. Transferencia a un municipio pequeño

Una práctica de una gran ciudad parece útil, pero depende de un equipo especializado que el municipio no tiene. ¿Cuál es la mejor actuación?

- a) Descartarla sin analizarla.
- b) Reproducir la y confiar en que el equipo pueda asumirla.
- c) Identificar el principio útil, diseñar una versión proporcionada y valorar apoyo supramunicipal.
- d) Contratar la misma tecnología antes de revisar la necesidad.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación por respuesta:

- **a) No es adecuada.** El principio puede seguir siendo útil aunque la solución completa no lo sea.
- **b) No es adecuada.** Una práctica sin capacidad de mantenimiento puede generar nuevas dificultades.
- **c) Es adecuada.** Permite adaptar la solución y completar capacidades mediante cooperación.
- **d) No es adecuada.** La tecnología debe seleccionarse después de comprender la necesidad y las condiciones.

Siguiente paso

Ya sabes cómo analizar experiencias de innovación, reconocer aprendizajes transferibles y adaptar una práctica sin reproducirla mecánicamente. En B4.7 integrarás el diagnóstico, los agentes, las resistencias, el modelo de cambio, la comunicación, las actuaciones culturales, los aprendizajes y los indicadores en una estrategia básica de cambio e innovación aplicable a la Administración Local.

Fuentes

- [Ayuntamiento de Zaragoza — Plan de simplificación administrativa.](#)
- [Ayuntamiento de València — Administración electrónica, formación y reutilización de herramientas.](#)
- [Ayuntamiento de Madrid — Qué es Línea Madrid.](#)
- [Decidim Barcelona — Plataforma de participación ciudadana.](#)
- [Diputación de Cáceres — Plan Director de Provincia Digital.](#)
- [OECD — Declaration on Public Sector Innovation.](#)
- [OECD — Global Trends in Government Innovation 2024.](#)

Para ampliar

- [FEMP — Digitalización, innovación, transparencia, participación ciudadana y buen gobierno local.](#)
- [Comisión Europea — *Quality of Public Administration: A Toolbox for Practitioners*.](#)
- [GOV.UK Service Manual.](#)

Los recursos de ampliación son opcionales y no forman parte del tiempo obligatorio de la unidad.

B4.7. Diseño de una estrategia básica de cambio e innovación

TIEMPO	TIPO	ACTIVIDAD
25 min	Estándar	Actividad final aplicada

CONCEPTOS CLAVE

estrategia de cambio, finalidad pública, alcance, actuaciones, gobernanza, recursos, comunicación, participación, indicadores, riesgos, aprendizaje y primer paso viable.

PREGUNTA DE ENTRADA

Una organización ha identificado una necesidad, conoce a las personas afectadas y dispone de varias ideas para mejorar. ¿Qué debe definir para convertir todo ese conocimiento en un proceso de cambio viable?

POR QUÉ IMPORTA

Una iniciativa puede partir de una necesidad relevante y, aun así, quedar bloqueada por un alcance impreciso, responsabilidades difusas, falta de recursos, una comunicación tardía o la ausencia de criterios para comprobar sus resultados.

Diseñar una estrategia básica permite ordenar las decisiones esenciales antes de actuar. No se trata de anticipar cada detalle ni de redactar un documento extenso. La estrategia debe conectar la necesidad con un resultado, delimitar el cambio, identificar a las personas implicadas, organizar las actuaciones y establecer cómo se aprenderá durante su desarrollo.

Esta unidad integra el recorrido completo del curso y prepara la actividad final aplicada.

Qué aprenderás

Al finalizar esta unidad podrás:

- integrar el diagnóstico, los agentes, las resistencias, el modelo de cambio y las actuaciones culturales en una estrategia coherente;
- definir alcance, hitos, responsabilidades, recursos, comunicación e indicadores;
- identificar riesgos y mecanismos de aprendizaje y ajuste;
- formular un primer paso viable para iniciar o validar el cambio.

1. Una estrategia no es una lista de acciones

Una estrategia básica de cambio e innovación es un conjunto coherente de decisiones que explica:

- qué situación debe mejorar;
- por qué resulta importante hacerlo;
- qué resultado se pretende alcanzar;
- hasta dónde llegará el cambio;

- quién debe intervenir;
- cómo se desarrollará;
- qué recursos necesita;
- cómo se comprobará el avance;
- qué se hará cuando aparezcan dificultades o nueva información.

Una lista como «crear un grupo de trabajo, impartir formación, comunicar el proyecto e implantar una herramienta» enumera actividades, pero no constituye todavía una estrategia. No permite saber qué necesidad se atiende, qué relación existe entre las acciones ni cómo se decidirá si han resultado útiles.

CONCEPTO CLAVE

Estrategia básica de cambio e innovación: marco inicial que conecta una necesidad pública con un resultado deseado y organiza las decisiones, actuaciones, responsabilidades, recursos, mecanismos de participación y evidencias necesarias para avanzar.

El término «básica» no significa superficial. Significa que contiene lo suficiente para orientar el siguiente paso sin intentar convertir una situación incierta en un plan cerrado.

2. Las seis decisiones de una estrategia

Los 22 campos de la estrategia final pueden agruparse en seis decisiones principales.

RV-18. Arquitectura de una estrategia básica de cambio e innovación

Decisión	Pregunta	Componentes
1. Dar sentido	¿Qué debe cambiar y para qué?	Reto, contexto, necesidad, finalidad pública y resultado deseado.
2. Delimitar	¿Qué incluirá el cambio?	Alcance, exclusiones, rasgos culturales, agentes, apoyos y resistencias.
3. Elegir el recorrido	¿Cómo se avanzará?	Modelo de cambio, actuaciones, hitos y secuencia.
4. Organizar capacidades	¿Quién lo hará y con qué medios?	Liderazgo, equipo impulsor, responsabilidades y recursos.
5. Implicar y acompañar	¿Cómo participarán las personas?	Comunicación, escucha, participación, formación y apoyo.
6. Aprender y decidir	¿Cómo sabremos si debemos continuar o ajustar?	Indicadores, riesgos, aprendizaje, revisión y primer paso viable.

Texto alternativo: tabla que organiza una estrategia básica de cambio e innovación en seis decisiones: sentido, alcance, recorrido, capacidades, implicación y aprendizaje.

Estas decisiones están relacionadas. Cambiar el alcance puede exigir otros recursos. Detectar una resistencia puede requerir formación, participación o una modificación de la solución. Los primeros resultados pueden justificar ampliar, reformular o detener una actuación.

3. Dar sentido y delimitar el cambio

3.1. Del reto al resultado deseado

La estrategia comienza recuperando el diagnóstico elaborado en el Bloque 1. Debe distinguir entre la situación actual, la necesidad y el resultado esperado.

Elemento	Pregunta	Ejemplo
Situación actual	¿Qué está ocurriendo?	Las solicitudes se clasifican con criterios diferentes y se derivan varias veces.
Necesidad	¿Qué debe mejorar?	Disponer de criterios comunes para clasificar y derivar las solicitudes.
Finalidad pública	¿Por qué importa?	Ofrecer una respuesta más coherente, trazable y comprensible.
Resultado deseado	¿Qué debería observarse si el cambio funciona?	Menos derivaciones incorrectas y mayor consistencia entre áreas.

El resultado no debe formularse como una actividad. «Crear un manual» o «implantar una plataforma» describe lo que se hará. El resultado explica qué mejora se espera producir.

3.2. Definir el alcance

El alcance establece los límites iniciales del cambio:

- servicios, áreas o procesos incluidos;
- personas o grupos afectados;
- periodo de aplicación;
- funciones o decisiones que se modificarán;
- elementos que quedan fuera;
- condiciones que requerirían ampliar o revisar el alcance.

Una estrategia no tiene que comenzar en toda la organización. Cuando existe incertidumbre, puede resultar más adecuado probar el cambio en un procedimiento, una unidad, un grupo de casos o un periodo limitado.

En la Administración Local

El alcance debe ser compatible con las competencias de la entidad y con sus procedimientos de decisión. También puede depender de disponibilidad presupuestaria, contratación, protección de datos, seguridad, accesibilidad, representación del personal o coordinación con otras administraciones.

Una estrategia formativa no sustituye las validaciones jurídicas, técnicas, económicas o institucionales necesarias para implantarla.

3.3. Incorporar la dimensión cultural y humana

El alcance no debe describir únicamente procesos y herramientas. También debe recuperar:

- los hábitos que pueden facilitar o dificultar el cambio;
- las experiencias previas;
- los agentes afectados;
- sus expectativas y preocupaciones;

- los apoyos disponibles;
- las resistencias previsibles;
- las medidas de escucha y acompañamiento.

Esto permite diseñar actuaciones diferentes para necesidades diferentes. Una persona que desconoce el nuevo procedimiento puede necesitar formación. Quien teme perder capacidad de decisión puede necesitar claridad sobre funciones y participación. Una unidad que advierte un riesgo legal necesita una validación, no un mensaje motivador.

4. Elegir el recorrido y organizar capacidades

4.1. Seleccionar un modelo útil

La estrategia debe indicar qué marco orientará el cambio y por qué resulta adecuado.

- **ADKAR** puede ayudar a analizar la comprensión, disposición, conocimiento, capacidad y refuerzo necesarios para la adopción.
- **Kotter** puede ser útil cuando se necesita construir una visión compartida, movilizar apoyos y consolidar un cambio amplio.
- **Lean Change** resulta apropiado cuando existe incertidumbre y conviene trabajar mediante hipótesis, experimentos, retroalimentación y ajustes.

No es obligatorio reproducir un modelo completo. Pueden seleccionarse y combinarse elementos siempre que la decisión se justifique y mantenga coherencia.

4.2. Traducir el modelo en actuaciones

Las actuaciones deben responder a dificultades o condiciones identificadas. Cada una debería precisar:

- finalidad;
- personas destinatarias;
- responsable;
- momento;
- recursos;
- resultado inmediato;
- evidencia que se conservará.

Necesidad detectada	Actuación posible	Evidencia
No existe una comprensión común del problema.	Sesión de contraste del diagnóstico.	Acuerdos, discrepancias e información pendiente.
Los criterios se aplican de forma diferente.	Elaboración y prueba de una guía con ejemplos.	Versión probada e incidencias detectadas.
Parte del personal no domina el nuevo procedimiento.	Formación práctica y apoyo inicial.	Participación, dudas y ejercicios realizados.
Existen dudas sobre la viabilidad.	Prueba de alcance limitado.	Datos del piloto y decisión posterior.
Se teme que las aportaciones no reciban respuesta.	Sistema de devolución y seguimiento.	Respuestas emitidas y estado de las propuestas.

Una estrategia equilibrada suele combinar actuaciones sobre el proceso, las personas, la comunicación, el aprendizaje y las condiciones culturales.

4.3. Establecer hitos

Un hito es un punto relevante del recorrido que permite comprobar el avance o adoptar una decisión. No es únicamente una fecha.

Algunos hitos posibles son:

- diagnóstico contrastado;
- alcance y responsables validados;
- solución inicial preparada;
- formación realizada;
- prueba iniciada;
- revisión intermedia;
- resultados analizados;
- decisión de mantener, ampliar, reformular o finalizar.

Cada hito debería tener una evidencia observable. Por ejemplo, «equipo formado» puede acreditarse mediante la designación de sus integrantes, funciones y disponibilidad; «prueba completada» requiere datos y una revisión, no solo que haya transcurrido el plazo.

4.4. Distribuir responsabilidades

Función	Responsabilidad principal
Patrocinio o autoridad competente	Autorizar, aportar legitimidad, resolver bloqueos y adoptar decisiones que exceden al equipo.
Responsable del cambio	Coordinar actuaciones, seguimiento y documentación.
Equipo impulsor	Diseñar, probar, recoger información y proponer ajustes.
Perfiles de validación	Comprobar aspectos jurídicos, técnicos, económicos, organizativos o de accesibilidad.
Personas afectadas o usuarias	Aportar necesidades, probar cambios y valorar su funcionamiento.
Responsable de cada actuación	Ejecutar una tarea concreta y conservar sus evidencias.

No todas las estrategias necesitarán una estructura formal compleja. En una entidad pequeña, varias funciones pueden recaer en una misma persona. Lo importante es que las responsabilidades sean explícitas y compatibles con la capacidad y competencia de quien las asume.

4.5. Identificar recursos mínimos

Los recursos no se limitan al presupuesto. La estrategia puede necesitar:

- tiempo del personal;
- acceso a datos e información;
- conocimiento técnico;
- validación jurídica;
- herramientas de trabajo;
- formación;

- soporte durante la transición;
- espacios de coordinación;
- canales de comunicación;
- presupuesto o contratación;
- apoyo de una diputación, mancomunidad u otra entidad.

Si un recurso esencial no está disponible, debe registrarse como condición pendiente. Ocultarlo no hace que la estrategia sea más viable.

5. Implicar, comunicar y acompañar

La comunicación, la participación y la formación cumplen funciones distintas.

Componente	Finalidad	Pregunta principal
Comunicación	Compartir información comprensible y oportuna.	¿Qué necesita saber cada grupo y cuándo?
Escucha	Conocer dudas, efectos e incidencias.	¿Cómo podrán expresar lo que están observando?
Participación	Incorporar conocimiento o capacidad de decisión.	¿En qué aspectos existe un margen real de influencia?
Formación	Desarrollar conocimientos y habilidades.	¿Qué debe aprenderse para aplicar el cambio?
Acompañamiento	Facilitar la transición y resolver dificultades.	¿Qué apoyo estará disponible durante la aplicación?

Una reunión informativa no equivale a participación. Un buzón no constituye escucha si nadie revisa ni responde. Una formación no resuelve una resistencia causada por la falta de tiempo, un riesgo no atendido o una responsabilidad contradictoria.

La estrategia debe relacionar cada medida con una necesidad identificada y aclarar:

- públicos;
- mensajes;
- canales;
- momentos;
- responsables;
- mecanismos de respuesta;
- evidencias que se recogerán.

6. Aprender, medir y gestionar riesgos

6.1. Convertir la estrategia en una hipótesis revisable

Una estrategia inicial se apoya en una hipótesis:

Si desarrollamos determinadas actuaciones, bajo unas condiciones concretas, esperamos producir un cambio observable que contribuya a una finalidad pública.

La hipótesis puede resultar incompleta. Por eso la estrategia debe prever momentos para revisar:

- qué está funcionando;
- qué dificultades han aparecido;
- qué efectos no se habían previsto;

- qué supuestos no se cumplen;
- qué debería mantenerse, adaptarse o finalizar.

Esta revisión transforma la ejecución en aprendizaje organizativo.

6.2. Utilizar indicadores diferentes

Medir únicamente si las acciones se han realizado puede crear una imagen engañosa de avance. Conviene combinar cuatro tipos de indicadores.

Tipo	Qué permite comprobar	Ejemplos
Ejecución	Si se han realizado las actuaciones.	Sesiones realizadas, guía preparada o prueba iniciada.
Adopción	Si las nuevas prácticas se utilizan.	Uso de los criterios comunes o aplicación del nuevo circuito.
Resultado	Si mejora la situación diagnosticada.	Reducción de derivaciones, errores o tiempos.
Garantía	Si aparecen efectos no deseados.	Incidencias de accesibilidad, aumento de carga o grupos perjudicados.

El [Service Manual de GOV.UK](#) recomienda definir qué significa el éxito y establecer métricas que permitan conocer el funcionamiento del servicio. En una estrategia local, cada indicador debería incluir, cuando sea posible:

- situación o dato inicial;
- fuente de información;
- periodicidad;
- responsable de obtenerlo;
- criterio para interpretar el resultado;
- decisión asociada.

Cuando todavía no existe una referencia inicial, el primer paso puede consistir en obtenerla antes de fijar un objetivo numérico.

6.3. Identificar y tratar riesgos

Un riesgo no es una razón automática para abandonar una iniciativa. Es una condición incierta que puede afectar al resultado y que debe analizarse.

Riesgo	Ejemplo	Medida posible
Operativo	El cambio interrumpe temporalmente el servicio.	Implantación gradual y procedimiento de contingencia.
Humano	Parte del personal no dispone de tiempo o capacidad.	Ajustar cargas, formar y ofrecer apoyo.
Organizativo	Las responsabilidades se solapan.	Validar funciones y escalado de decisiones.
Jurídico o de garantía	Se tratan datos o se modifican controles.	Revisión especializada antes de la prueba.
Tecnológico	La herramienta no se integra o no tiene soporte.	Comprobación técnica y alternativa de continuidad.
Equidad y accesibilidad	El cambio dificulta el acceso a determinados grupos.	Evaluación de accesibilidad y mantenimiento de apoyos.
Sostenibilidad	La práctica depende de una persona o recurso temporal.	Documentación, transferencia y previsión de mantenimiento.

La estrategia debe indicar la probabilidad o relevancia del riesgo, su posible consecuencia, la medida preventiva, la persona responsable y la señal que obligaría a intervenir.

CONCEPTO CLAVE

Primer paso viable: actuación inicial autorizable, proporcionada y útil para reducir incertidumbre, generar evidencia o crear las condiciones necesarias para avanzar.

No siempre consiste en implantar. Puede ser contrastar el diagnóstico, obtener una referencia inicial, validar un requisito, designar responsabilidades o preparar una prueba.

Evolución del caso de Valdeloma

Caso ficticio elaborado con fines didácticos.

El equipo temporal de Valdeloma ha identificado que muchas solicitudes ciudadanas se clasifican de forma diferente según el canal de entrada. Esto provoca derivaciones, consultas internas, respuestas inconsistentes y dificultades para conocer el estado de cada caso.

Después de analizar otras prácticas, descarta iniciar inmediatamente la adquisición de una nueva plataforma. Decide elaborar una estrategia básica para comprobar si la mejora del procedimiento y de los criterios comunes puede resolver una parte relevante del problema.

Estrategia inicial

Componente	Decisión de Valdeloma
Necesidad	Mejorar la clasificación y derivación de solicitudes.
Finalidad pública	Ofrecer respuestas más coherentes y trazables.
Resultado deseado	Reducir reclasificaciones y diferencias de criterio.
Alcance	Prueba de seis semanas en las categorías con mayor volumen e incidencia.
Agentes	Atención Ciudadana, Registro, áreas receptoras, Secretaría, soporte tecnológico y ciudadanía usuaria.
Apoyos	Personal que ya ha identificado errores y responsables interesados en mejorar los plazos.
Resistencias o preocupaciones	Aumento inicial de carga, pérdida de flexibilidad y temor a que los criterios no cubran casos complejos.
Enfoque	Ciclo de prueba y aprendizaje de Lean Change, combinado con criterios de ADKAR para la adopción.
Actuaciones	Obtener una referencia inicial, revisar categorías, añadir ejemplos, formar al personal, probar y revisar incidencias semanalmente.
Hitos	Diagnóstico validado, guía preparada, prueba iniciada, revisión intermedia y decisión final.
Responsabilidad	Coordinación en Atención Ciudadana, una persona de referencia por área y validación de Secretaría cuando proceda.
Comunicación y participación	Presentación inicial, canal de dudas, revisión semanal y devolución de los resultados.

Componente	Decisión de Valdeloma
Indicadores	Reclasificaciones, consultas internas, tiempo de derivación, incidencias y valoración del personal.
Riesgos	Categorías demasiado rígidas, sobrecarga inicial y pérdida de casos excepcionales.
Primer paso	Confirmar responsables y obtener los datos necesarios para establecer la situación inicial.

El equipo no fija todavía un porcentaje de reducción. Primero comprobará cuántas reclasificaciones se producen y qué parte responde realmente a la falta de criterios comunes.

Durante la prueba conservará versiones de la guía, incidencias, preguntas, datos de uso, decisiones y ajustes. Al finalizar decidirá entre:

- mantener los criterios;
- modificar la guía;
- ampliar la prueba;
- revisar el procedimiento;
- estudiar una solución tecnológica;
- detener la iniciativa si no produce una mejora suficiente.

La estrategia no garantiza el resultado. Permite actuar de forma ordenada, comprobar los supuestos y adoptar una decisión basada en evidencias.

DETENTE Y PIENSA

Recupera una iniciativa de cambio de tu entorno profesional:

- ¿está claro qué resultado pretende alcanzar?
- ¿su alcance está delimitado?
- ¿cada actuación responde a una necesidad identificada?
- ¿existen responsables y recursos suficientes?
- ¿cómo se sabrá si las nuevas prácticas se utilizan?
- ¿qué decisión se adoptará si los resultados no son los esperados?

Herramienta: AF-01. Esquema de la estrategia final

Finalidad

Integrar los productos elaborados durante el curso en una propuesta coherente, viable y aplicable a una situación real o verosímil de la Administración Local.

Estructura

Apartado	Contenido que debe recoger
1. Identificación del reto	Denominación breve y situación que se pretende mejorar.
2. Contexto y punto de partida	Entidad, servicio, proceso y evidencias disponibles.
3. Necesidad y finalidad pública	Problema y razón por la que resulta relevante intervenir.

Apartado	Contenido que debe recoger
4. Resultado deseado	Cambio observable que se pretende conseguir.
5. Alcance	Áreas, personas, procesos, periodo y exclusiones.
6. Rasgos culturales	Hábitos, valores y condiciones organizativas relevantes.
7. Agentes implicados	Personas, colectivos, unidades y entidades relacionadas.
8. Apoyos y resistencias	Expectativas, preocupaciones, intereses y posibles medidas.
9. Modelo de cambio	ADKAR, Kotter, Lean Change o combinación justificada.
10. Actuaciones	Medidas relacionadas con las necesidades detectadas.
11. Hitos	Momentos de avance, revisión y decisión.
12. Roles y responsabilidades	Quién autoriza, coordina, ejecuta, valida y participa.
13. Recursos mínimos	Tiempo, información, medios, conocimiento, apoyo y presupuesto.
14. Liderazgo y equipo impulsor	Estructura mínima para sostener la iniciativa.
15. Comunicación	Públicos, mensajes, canales, momentos y responsables.
16. Escucha y participación	Espacios de aportación, margen de decisión y devolución.
17. Formación y acompañamiento	Capacidades y apoyos necesarios para la adopción.
18. Aprendizaje y ajuste	Revisiones, retroalimentación y tratamiento de incidencias.
19. Indicadores	Evidencias de ejecución, adopción, resultado y garantías.
20. Riesgos	Riesgos principales y medidas de prevención o mitigación.
21. Primer paso viable	Acción inicial concreta, responsable y evidencia esperada.
22. Conclusión y transferencia	Utilidad de la estrategia y relación con el puesto de trabajo.

Cómo utilizarla

- Recupera las cinco actividades parciales.
- Selecciona un único reto como hilo conductor.
- Revisa que todas las actuaciones contribuyan al resultado deseado.
- Elimina acciones que no respondan al diagnóstico.
- Identifica información y validaciones pendientes.
- Formula un primer paso proporcionado.
- Comprueba que otra persona pueda comprender quién debe hacer qué y para qué.
- Revisa la estrategia después de recibir retroalimentación.

Limitación

Esta plantilla permite elaborar una propuesta inicial. No sustituye un proyecto técnico, un expediente, una planificación presupuestaria, una evaluación jurídica ni las autorizaciones que pueda requerir su implantación.

Relación con la actividad final

La plantilla completa se cumplimentará en la actividad final aplicada, con una dedicación independiente de cuatro horas. Esta unidad sirve para comprender su lógica y organizar la información; no exige realizar ahora la entrega.

Pruébalo en tu contexto

Tiempo orientativo: 5 minutos. No requiere entrega.

Recupera el reto trabajado durante el curso y completa únicamente estas frases:

- La situación que debe mejorar es...
- La finalidad pública del cambio es...
- El resultado que debería observarse es...
- El alcance inicial incluirá... y no incluirá...
- Las tres actuaciones más importantes serán...
- Las personas que deben autorizar, impulsar y participar son...
- Sabremos que avanzamos cuando...
- El principal riesgo es...
- El primer paso viable consiste en...

Guarda este esquema. Podrás recuperarlo al realizar la actividad final.

ATENCIÓN

Una estrategia puede resultar extensa y seguir siendo poco útil. Comprueba especialmente que:

- no comience por una herramienta sin definir la necesidad;
- no confunda acciones con resultados;
- no atribuya responsabilidades a personas sin capacidad o disponibilidad;
- no dependa de recursos inexistentes;
- no utilice la comunicación como sustituto de la participación;
- no incluya indicadores imposibles de obtener;
- no ignore riesgos jurídicos, de accesibilidad o de continuidad;
- no convierta una propuesta formativa en una decisión ya autorizada;
- no intente implantarlo todo al mismo tiempo.

La calidad de una estrategia no depende de la cantidad de acciones, sino de la coherencia entre necesidad, resultado, alcance, capacidades, actuaciones y evidencias.

En pocas palabras

- Una estrategia básica conecta una necesidad pública con un resultado observable.
- El alcance, los agentes, las resistencias y los recursos deben definirse antes de implantar.

- Los modelos de cambio orientan el recorrido, pero deben traducirse en actuaciones adaptadas.
- Cada hito debe permitir comprobar un avance o adoptar una decisión.
- Comunicación, participación, formación y acompañamiento cumplen funciones diferentes.
- Los indicadores deben observar ejecución, adopción, resultados y posibles efectos no deseados.
- Los riesgos deben gestionarse mediante medidas y responsabilidades concretas.
- El primer paso viable debe reducir incertidumbre o crear condiciones para avanzar.
- La estrategia es revisable: aprender y ajustar forma parte de su diseño.

Comprueba lo aprendido

1. Coherencia de la estrategia

Una estrategia identifica como problema la falta de criterios comunes, pero su principal actuación consiste en adquirir una plataforma. ¿Qué falta?

- a) Añadir más indicadores tecnológicos.
- b) Explicar cómo la plataforma resolverá la necesidad y comprobar si existen alternativas más sencillas.
- c) Ampliar el alcance a toda la organización.
- d) Comunicar que la plataforma es innovadora.

Respuesta adecuada: b).

Retroalimentación por respuesta:

- **a) No es adecuada.** Los indicadores no corrigen la falta de relación entre necesidad y solución.
- **b) Es adecuada.** La actuación debe justificarse y compararse con otras alternativas.
- **c) No es adecuada.** Ampliar el alcance puede aumentar el riesgo.
- **d) No es adecuada.** Calificar la solución como innovadora no demuestra su utilidad.

2. Definición del resultado

¿Cuál de estas formulaciones describe mejor un resultado?

- a) Impartir dos sesiones formativas.
- b) Crear un grupo de trabajo.
- c) Aumentar la aplicación correcta del nuevo procedimiento y reducir las incidencias.
- d) Enviar una circular interna.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación por respuesta:

- **a) No es adecuada.** Describe una actuación.
- **b) No es adecuada.** Describe una estructura organizativa.
- **c) Es adecuada.** Expresa un cambio observable en la práctica.
- **d) No es adecuada.** Describe una acción de comunicación.

3. Indicadores

Una entidad ha impartido toda la formación prevista. ¿Puede concluir que el cambio se ha adoptado?

- a) Sí, porque la formación demuestra la aplicación.
- b) Sí, si la asistencia ha sido elevada.

- c) No; debe comprobar también si las nuevas prácticas se utilizan y producen resultados.
- d) No; la formación nunca resulta útil en un proceso de cambio.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación por respuesta:

- **a) No es adecuada.** Realizar una actividad no demuestra adopción.
- **b) No es adecuada.** La participación aporta una evidencia de ejecución, no de aplicación.
- **c) Es adecuada.** Deben combinarse indicadores de ejecución, adopción y resultado.
- **d) No es adecuada.** La formación puede ser necesaria cuando responde a una necesidad de conocimiento o capacidad.

4. Primer paso viable

Una iniciativa necesita una integración tecnológica cuya viabilidad todavía se desconoce. ¿Cuál sería un primer paso adecuado?

- a) Implantarla en toda la organización.
- b) Anunciar la fecha definitiva de puesta en marcha.
- c) Realizar una comprobación técnica y definir una prueba limitada.
- d) Evitar registrar el riesgo para no frenar la iniciativa.

Respuesta adecuada: c).

Retroalimentación por respuesta:

- **a) No es adecuada.** Amplía la exposición antes de reducir la incertidumbre.
- **b) No es adecuada.** Establece un compromiso sin información suficiente.
- **c) Es adecuada.** Permite obtener evidencia y diseñar un alcance proporcionado.
- **d) No es adecuada.** No registrar el riesgo impide gestionarlo.

Siguiente paso

Has completado el itinerario autoformativo. En la actividad final recuperarás el diagnóstico, el mapa de agentes y resistencias, el modelo de cambio, el miniplan de comunicación y las acciones de cultura innovadora para elaborar una estrategia básica integrada.

La estrategia no tendrá que presentar el cambio como una decisión ya aprobada. Deberá mostrar que comprendes la situación, propones un recorrido viable, identificas las validaciones pendientes y defines cómo podría comenzar, aprender y ajustarse.

Fuentes

- [OECD — Declaration on Public Sector Innovation.](#)
- [OECD — The State of Play and Prospects for Measuring Innovation in the Public Sector.](#)
- [OECD OPSI — Tackling Policy Challenges Through Public Sector Innovation: A Strategic Portfolio Approach.](#)
- [GOV.UK Service Manual — Measuring Success.](#)
- [European Commission — Quality of Public Administration: A Toolbox for Practitioners.](#)
- [Prosci — ADKAR Model.](#)
- [Kotter — The 8-Step Process for Leading Change.](#)
- [Lean Change Management.](#)

Para ampliar

- OECD Observatory of Public Sector Innovation — herramientas para diseñar, analizar y gestionar iniciativas de innovación pública.
- GOV.UK Service Manual — orientaciones sobre diseño, implantación, seguimiento y mejora de servicios.
- Comisión Europea — herramientas para la modernización y mejora de las administraciones públicas.

Los recursos de ampliación son opcionales y no forman parte del tiempo obligatorio de la unidad.

Cierre del bloque

CASO INTEGRADO: ACTIVAR UNA CULTURA INNOVADORA EN VALDELOMA

El Ayuntamiento de Valdeloma ha probado un circuito compartido para registrar y derivar determinadas solicitudes ciudadanas. La experiencia ha generado propuestas útiles, pero todavía necesita un sistema sencillo para recogerlas, priorizarlas, probar mejoras, documentar lo aprendido y convertir los avances en una estrategia básica de cambio e innovación.

Diez aprendizajes esenciales

- La cultura organizativa se reconoce en prácticas, decisiones y comportamientos repetidos, no solo en declaraciones.
- Una cultura innovadora combina orientación al valor público, seguridad para participar, colaboración, experimentación responsable y aprendizaje.
- La creatividad mejora cuando el reto está bien formulado y la generación de alternativas se separa de su valoración.
- Consultar, colaborar y decidir son formas distintas de participación; el margen real debe explicarse antes de convocar.
- La colaboración necesita una finalidad clara, responsabilidades, reglas de trabajo y devolución sobre las aportaciones.
- La experiencia se convierte en aprendizaje organizativo cuando se interpreta, se acuerda una mejora, se incorpora y se comprueba.
- Priorizar exige comparar propuestas con criterios explícitos de valor público, impacto, viabilidad, esfuerzo, urgencia y riesgo.
- Las puntuaciones apoyan la deliberación, pero no sustituyen la decisión competente ni las comprobaciones previas.
- Transferir una práctica de otra entidad implica conservar el principio útil y adaptar la solución a las condiciones propias.
- Una estrategia coherente conecta finalidad, alcance, recorrido, capacidades, implicación, aprendizaje, indicadores, riesgos y un primer paso viable.

Glosario del bloque

Término	Definición de uso en el bloque
---------	--------------------------------

Término	Definición de uso en el bloque
Cultura innovadora	Conjunto de prácticas y condiciones que favorecen la mejora, la colaboración, la experimentación responsable y el aprendizaje orientado al valor público.
Seguridad psicológica	Condición que permite proponer, preguntar, reconocer dudas o discrepar sin temor a consecuencias interpersonales injustificadas.
Creatividad	Capacidad de generar alternativas útiles ante un reto antes de seleccionar o implantar una solución.
Pensamiento divergente	Exploración deliberada de opciones diversas sin evaluarlas de forma prematura.
Colaboración interna	Trabajo coordinado entre personas, unidades o áreas para alcanzar una finalidad compartida.
Devolución	Respuesta que explica qué aportaciones se han recibido, qué se decide y cómo se utilizará lo compartido.
Aprendizaje organizativo	Proceso por el que la experiencia se interpreta, se convierte en acuerdos o mejoras y se incorpora a la práctica.
Retrospectiva	Revisión estructurada de una experiencia para identificar qué mantener, qué cambiar y qué probar a continuación.
Priorización	Comparación razonada y transparente de propuestas mediante criterios explícitos y comprobaciones previas.
Valor público	Beneficio que una actuación aporta a la ciudadanía, a los servicios públicos o al funcionamiento legítimo y eficaz de la entidad.
Transferencia	Adaptación responsable de un principio o práctica a un contexto distinto, atendiendo a sus condiciones y límites.
Estrategia de cambio e innovación	Conjunto coherente de decisiones que relaciona una necesidad, un resultado, un recorrido, capacidades, implicación y mecanismos de aprendizaje.
Primer paso viable	Actuación inicial concreta y proporcionada que reduce incertidumbre o genera evidencia para decidir cómo continuar.

Actividad y recursos

Código	Recurso	Uso	Resultado
AP-05	Activar una cultura innovadora	1 hora independiente	Formular cuatro acciones culturales, priorizar dos y concretar su puesta en marcha y aprendizaje.
AF-01	Estrategia básica de cambio e innovación	4 horas independientes	Integrar los productos del curso en una estrategia coherente, viable y transferible al puesto de trabajo.
RP-B4-01	Lista de prácticas organizativas	Integrado en B4.1	Observar evidencias culturales mediante prácticas, señales y posibles mejoras.

Código	Recurso	Uso	Resultado
RP-B4-02	Técnicas breves de generación de ideas	Integrado en B4.2	Generar alternativas mediante preguntas, asociaciones, inversión de supuestos y perspectivas diversas.
RP-B4-03	Guion de retrospectiva	Integrado en B4.4	Revisar una experiencia, acordar mejoras y definir el siguiente paso.
RP-B4-04	Ficha de aprendizaje	Integrado en B4.4	Documentar hechos, interpretación, decisiones, cambios y comprobaciones.
RP-B4-02	Matriz de priorización de ideas	Integrado en B4.5	Comparar propuestas con comprobaciones previas y criterios transparentes.
RP-B4-05	Ficha de análisis y transferencia de una práctica	Integrado en B4.6	Analizar un caso, comparar condiciones y decidir una adaptación responsable.
AF-01	Esquema de la estrategia final	Integrado en B4.7	Organizar reto, alcance, actuaciones, responsabilidades, comunicación, indicadores, riesgos y aprendizaje.

Fuentes consolidadas del bloque

- OECD — Declaration on Public Sector Innovation.
- OECD Observatory of Public Sector Innovation — Innovative Capacity of Governments: A Systemic Framework.
- Edmondson, A. C. — Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 1999.
- Schein, E. H. y Schein, P. A. — Organizational Culture and Leadership. Wiley, 2017.
- UK Civil Service — Embedding a Culture of Innovation.
- OECD Observatory of Public Sector Innovation — recursos sobre capacidad innovadora, experimentación y aprendizaje en el sector público.
- Los recursos de ampliación son opcionales y no forman parte del tiempo obligatorio de la unidad.
- OECD OPSI — What's possible? Finding and filtering innovative ideas.
- OECD OPSI — Core Skills for Public Sector Innovation.
- OECD OPSI — Public Service Innovation Booster.
- UK Government — Open Policy Making Toolkit: Generating Ideas.
- OECD Observatory of Public Sector Innovation — herramientas y casos sobre formulación de retos, diseño y generación de ideas.
- UK Government Policy Lab — técnicas de cambio de perspectiva, desarrollo y combinación de propuestas.
- OECD — The Public Sector Innovation Lifecycle.
- UK Cabinet Office — Community Development Framework.
- OECD Observatory of Public Sector Innovation — recursos sobre colaboración, capacidad innovadora y aprendizaje en las administraciones públicas.
- UK Cabinet Office — orientaciones para crear y mantener comunidades de práctica en el sector público.
- OECD — Learning, development, and innovation: Workforce Insights from Central Governments.
- GOV.UK Service Manual — Agile tools and techniques.
- UK Resilience Academy — Lessons Management Best Practice Guidance.

- Argyris, C. y Schön, D. A. — Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. Addison-Wesley, 1996.
- UK Resilience Academy — Plantillas y anexos para la gestión de aprendizajes.
- OECD Observatory of Public Sector Innovation — recursos sobre experimentación, aprendizaje e innovación pública.
- OECD OPSI — What's Possible? Finding and Filtering Ideas.
- GOV.UK Service Manual — Deciding on priorities.
- GOV.UK Service Manual — Understanding user needs.
- OECD Observatory of Public Sector Innovation — herramientas y casos sobre búsqueda, filtrado y desarrollo de ideas.
- GOV.UK Service Manual — orientaciones sobre priorización, investigación de necesidades y desarrollo iterativo de servicios.
- Ayuntamiento de Zaragoza — Plan de simplificación administrativa.
- Ayuntamiento de València — Administración electrónica, formación y reutilización de herramientas.
- Ayuntamiento de Madrid — Qué es Línea Madrid.
- Decidim Barcelona — Plataforma de participación ciudadana.
- Diputación de Cáceres — Plan Director de Provincia Digital.
- OECD — Global Trends in Government Innovation 2024.
- FEMP — Digitalización, innovación, transparencia, participación ciudadana y buen gobierno local.
- Comisión Europea — Quality of Public Administration: A Toolbox for Practitioners.
- GOV.UK Service Manual.
- OECD — The State of Play and Prospects for Measuring Innovation in the Public Sector.
- OECD OPSI — Tackling Policy Challenges Through Public Sector Innovation: A Strategic Portfolio Approach.
- GOV.UK Service Manual — Measuring Success.
- European Commission — Quality of Public Administration: A Toolbox for Practitioners.
- Prosci — ADKAR Model.
- Kotter — The 8-Step Process for Leading Change.
- Lean Change Management.
- OECD Observatory of Public Sector Innovation — herramientas para diseñar, analizar y gestionar iniciativas de innovación pública.
- GOV.UK Service Manual — orientaciones sobre diseño, implantación, seguimiento y mejora de servicios.
- Comisión Europea — herramientas para la modernización y mejora de las administraciones públicas.

SÍNTESIS FINAL

El Bloque 4 permite reconocer las condiciones de una cultura innovadora, activar creatividad y colaboración, aprender de la experiencia, priorizar con criterios transparentes, transferir prácticas con prudencia e integrar todo el recorrido en una estrategia básica de cambio e innovación.