



Inicia el camino hacia
la transformación cultural
en un entorno digital.



#AgoraMollet



¿QUÉ ES LA RUTA ÁGORA?

La Ruta Ágora pretende ser una **guía ágil y sencilla** para poder iniciar el camino hacia la transformación cultural en un entorno digital.

En el Ayuntamiento de Mollet del Vallés nos encontramos, como en muchas otras organizaciones, ante el gran reto de tener que adaptar nuestra organización a las tan temidas leyes 39 y 40/2015 sin que ello supusiera una debacle interna. Teníamos claro que nuestra organización estaba a punto de empezar un proceso de cambio profundo y no queríamos que éste fuese traumático para las personas que trabajamos en ella. Así nació Ágora, una célula de innovación integrada por un equipo multidisciplinar que centra su actuación en liderar y gestionar esa transformación cultural.

El propósito de esta Ruta es el de servir a cualquier organización que persiga un cambio cultural para contar con un modelo en el que inspirarse. A través de nuestra modesta pero entusiasta experiencia en primera persona, de ejemplos concretos y de algunos consejos, hemos querido describir un **modelo extrapolable** de una manera muy práctica.

Esperamos que iniciéis vuestra andadura con ilusión y motivación y que tengáis una buena ruta.



CREA ÁGORA

- ▶ Designa un equipo de personas de carácter **multidisciplinar** y **transversal** con cierto reconocimiento interno, líderes informales motivados y alineados con la organización.
- ▶ **Bautiza** el grupo y **empodéralo**, dale **licencia para innovar**, para definir sus reglas de juego y deja claro cuál es su **misión**: definir y liderar todo el proceso de transformación cultural en un entorno digital actuando de catalizador e impulsor de los proyectos tecnológicos y no tecnológicos y de todas las estrategias y herramientas necesarias. Respecto al nombre, siempre puedes optar por Ágora pero el momento de elegirlo es una buena oportunidad para empezar a cohesionar el grupo con un objetivo tan divertido y constructivo como el de proporcionarse una identidad.
- ▶ La iniciativa de creación de Ágora debe ser de **Dirección**, que es la encargada de empoderarlo, impulsarlo, remover obstáculos cuando la situación lo requiera, allanar el terreno con el nivel político ante iniciativas rompedoras, hacer pedagogía con el resto del equipo directivo y hacer su seguimiento puntual, dándole alas y libertad pero sin dejar de “estar ahí”. A nosotros nos gusta hablar de la figura del **líder sherpa**, entendido como aquél que guía, salvaguarda, inspira, da confianza y ayuda a cumplir objetivos, ¡aquél que te lleva a la cima!



**¡Ya tenemos la primera
célula de innovación!**



MONOPOLIZA LA COMUNICACIÓN INTERNA

- Define una **nueva estrategia** de comunicación interna que controle Ágora o un subequipo motivado para ello. Es básico monopolizar toda acción de comunicación e información relacionada con la transformación cultural y digital de la organización.
- Transgrede:** piensa en fórmulas de comunicación diferentes, rompedoras y divertidas que “seduzcan” y enganchen a las personas. Sé más gráfico y visual. Vídeos con *role playings*, tutoriales caseros, infografías (*Piktochart* y *Canva* son dos aplicaciones fáciles para hacer infografías muy dignas con sus versiones gratuitas), mensajes con *gifts*, *visual thinking*, impactarán.
- Huye de los formalismos, **atrévete con la informalidad**, la cercanía, la claridad. Prohibido el “apreciados”, el “cordialmente”, el típico redactado de comunicado institucional.
- Sé **proactivo** y evita informar tarde de las cosas que ya se saben por vías informales. No tengas miedo a comunicar los fallos, ante todo, **sinceridad** y **transparencia**.

🚩 Idea una **mascota** que ayude a identificar todas las informaciones y comunicaciones relacionadas con la transformación. Nosotros la escogimos mediante un concurso interno entre los Agoritas pero también lo puedes hacer extensivo a toda la organización si dispones de más tiempo. La nuestra se llama *Batec digital* (latido digital) Y, por supuesto, ¡sé creativo también con los premios que decidas otorgar!



Nuestra mascota *Batec digital*

🚩 Pon en marcha una **red social corporativa**. La nuestra es *Yammer* por su gratuidad, su agilidad, su sencillez, y sus posibilidades: es un repositorio de archivos, dispone de un buen motor de búsqueda, sirve para el trabajo colaborativo, hace fácil y ágil la creación de grupos espontáneos y es una buena herramienta para la comunicación entre muchas personas a la vez. Invierte recursos en dinamizarla.

🚩 Haz **endomarketing**. Es importante “crear marca”: elige bien los nombres de tus proyectos (los nuestros son AIRO, TEO, EVA), de la mascota, de las actividades que organices (talleres “Y tú, ¿cómo lo haces?” o “desayunos digitales”), de los grupos que crees (los que hemos creado se llaman ÁGORA, ETIVA, DOMUS) y explícalos. Intenta que den juego y den que hablar. Produce también objetos de *merchandising* que puedas distribuir entre las personas en ocasiones especiales.



Nombres de proyectos que dan juego...
¡Nos disfrazamos de TEO!



**¡Ya tenemos definida
nuestra estrategia
de comunicación!**



Llegados a este punto, es necesario que dibujes tu **MAPA MENTAL**: a partir de tu idea central, dibuja los diferentes elementos que apuntan a esa idea u objetivo. Nosotros partimos de la idea de transformación cultural en un entorno digital y definimos **Ágora**, los proyectos tanto tecnológicos como no tecnológicos, las estrategias utilizadas y, finalmente, las herramientas con que contamos. Actualízalo periódicamente.

A modo de ejemplo, aquí va el nuestro:



Nuestro mapa mental

Recomendamos hacer una **ficha para cada proyecto** donde se defina el equipo de trabajo, los objetivos, la planificación, los recursos y los indicadores.



ESCOGE UN PROYECTO TIRACHINAS


- 🚩 **Identifica un proyecto** de tu mapa mental que sirva para poner en práctica algunas o muchas de las herramientas y estrategias que has definido en tu mapa mental.
- 🚩 **Bautízalo** y crea tu **ficha de proyecto**: nuestro proyecto “tirachinas” fue TEO (Tramitació Electrònica Oberta) y consistía en la implantación de la tramitación de expedientes electrónicos en toda la organización. Aprovechamos el gran impacto que tenía el proyecto para poner en práctica estrategias como la de la nueva comunicación interna, el acompañamiento gradual y de la mano en la implantación de proyectos tecnológicos, la identificación y “utilización” de evangelizadores internos que actuaran de corresponsales del proyecto en cada servicio, la organización de talleres disruptivos y la creación de una comunidad de práctica en el uso del tramitador TEO.




**¡Ya tenemos preparado
nuestro proyecto
tirachinas!**



CULTIVA LA COLABORACIÓN

 Crea **comunidades de práctica** y **grupos** en tu nueva red social corporativa. La *Comunitat TEO*, fue nuestra vía de entrada al *Yammer*, la forma en que los usuarios se familiarizaban con este nuevo entorno de comunicación. Nuestro “anzuelo” funcionó ya que nos ha permitido normalizar el uso de *Yammer* en la organización. Se crean grupos de trabajo espontáneos y grupos de comunicación. No obstante, la adhesión a *Yammer* de un número mayor de personas es un reto siempre presente en el que hay que ir trabajando. La clave está en hacer la herramienta imprescindible para estar correctamente informado de todo: si no estás en *Yammer* no estás al día.

También es muy importante, y eso es tarea de los miembros de las células de innovación, tener la “antena puesta”. Esto es, detectar cualquier iniciativa en la organización que valga la pena compartir y poner en valor para que los propios impulsores de la misma entren en la dinámica del compartir en la red social y comunicar aquello que están emprendiendo.

 Organiza **talleres disruptivos**. Atrévete a romper con el formato de los talleres de toda la vida. Evita, siempre que la materia lo permita, la fórmula de clase magistral en que el o la formadora imparte y los asistentes reciben. Pasemos del recibir al compartir.

Nosotros ideamos unos talleres a los que bautizamos “Y tú, ¿cómo lo haces?”. La convocatoria fue informal a través de *Yammer*, los talleristas propuestos por ser usuarios avanzados y con experiencias interesantes que explicar sobre la herramienta TEO, y el formato de asistencia voluntaria, abierta y en una sala sin mesas donde todo el mundo participaba y compartía experiencias. ¡Ah! y la presentación del taller fue a través de un *visual thinking*!



Visual thinking de presentación de los talleres Y tú, ¿cómo lo haces?

Organizamos igualmente los talleres llamados “Desayunos digitales” que apuestan nuevamente por la informalidad. En esta ocasión, preparamos un desayuno casero e invitamos a café en nuestro espacio-cafetería a las personas que se animaban a asistir al taller. Dos talleristas muy activas en *Yammer* se

prestaron voluntarias para enseñar, al estilo tienda Apple, el funcionamiento de la red social a las personas que iban pasando por el espacio durante la jornada. Cabe decir que conseguimos un notable crecimiento del uso de nuestra red social corporativa.




Taller *Desayunos digitales*




Taller *Lego Serious Play* del equipo Ágora

También tenemos agendados talleres con Lego bajo la metodología de *Lego Serious Play*. Su objetivo es potenciar el pensamiento creativo a través de la construcción de metáforas sobre la identidad organizacional y sus experiencias. De momento han pasado por este taller los miembros del equipo Ágora y ETIVA y fue de lo más provechoso. La idea es que los propios miembros de las células innovadoras organicen y conduzcan dinámicas de *Lego Serious Play* en la propia organización.


Anima a que sean las personas las que, espontáneamente, tomen la iniciativa de convocar sesiones para contrastar información, maneras de hacer, plantear dudas... ¡Promueve la cultura colaborativa! Contrarresta los efectos de la estructura jerárquica y empieza a pensar en red (redarquía *versus* jerarquía).

 Organiza **actividades dinamizadoras** como concursos internos para poner en valor a las personas que lo hacen bien. No estamos nada acostumbrados a que nos señalen con el dedo y nos elogien por lo bien que lo hemos hecho sino más bien a lo contrario. Hay que romper con esta tendencia y motivar por las cosas bien hechas. ¿Por qué no premiar la mejor mesa sin papeles? ¿Por qué no convocar un concurso de ideas y como premio la puesta en práctica de la idea y el lujo de poder elegir tu propio equipo? Cualquier actividad que aporte su granito de arena a la transformación cultural, que rompa esquemas, que sorprenda, debe ser bienvenida.

 Atrévete con la **gamificación** y diviértete aprendiendo. Convierte la formación en una experiencia. Cuando hemos explicado los talleres, hemos hecho referencia al LEGO, pero existen muchas otras fórmulas que seguramente también podrían etiquetarse como actividad dinamizadora. ¿Por qué no organizar un *Escape Room* trabajando conceptos que nos interesa afianzar?

Con la puesta en marcha de nuestra plataforma de formación *Moodle* que explicaremos a continuación, se abre la posibilidad de proveernos de paquetes formativos *online* que incorporen la metodología de la gamificación.

Estas actividades son muy útiles en casos de necesaria “reanimación” de equipos. Gracias a herramientas como el lego logramos cohesión, que personas se conozcan y compartan ideas y creatividad... En definitiva, conseguimos remover emociones y reanimar a las personas.

 Apuesta por la **autogestión del aprendizaje**. No te limites a la formación tradicional derivada de planes formativos basados en catálogos de cursos. La búsqueda de recursos formativos e informativos para estar, no sólo al día, sino a la última en tu puesto de trabajo, es cada vez más responsabilidad de cada uno.

Hay que trabajar ese traslado de responsabilidad y fomentar la construcción del Espacio Personal de Aprendizaje (EPA) entre las personas de la organización. Para ello pon a disposición de las personas artículos, vídeos, tutoriales, cursos a medida, mensajes, talleres, enlaces de interés, etc. En resumen, comparte recursos formativos e informativos a través de la red social corporativa y de una plataforma de aprendizaje.

En nuestro caso, tal y como se ha comentado, disponemos de *Yammer* para compartir y difundir información de interés y también de nuestra plataforma *Moodle* a la que hemos bautizado con el nombre de EVA (*Entorn Virtual d'Aprenentatge* o *Entorno Virtual de Aprendizaje*). En EVA adquirimos y diseñamos paquetes formativos a medida de nuestras necesidades y colgamos todo tipo de recursos como tutoriales, vídeos, manuales, etc. que están a disposición de las personas y, en algún caso, son de obligada ejecución.



Crea **material audiovisual** e **implica a las personas**. Siguiendo con el cultivo de la colaboración, atrevete a romper moldes y crea vídeos implicando como actores a personas de la organización. Con ello consigues muchas cosas: divertirse y divertir, transmitir una información necesaria, culturizar a las personas e impactar positivamente en la organización que verá cómo compañeros y compañeras se convierten en actores y actrices por un día.

Nosotros nos atrevimos con un *role play* en que reproducíamos una situación cotidiana de encuentro en el ascensor entre dos personas empleadas y una le planteaba a otra una cuestión sobre tramitación electrónica a la que respondía resolviendo así una duda que asaltaba a gran parte de la organización. También se han grabado y emitido algunos sketch para presentar y explicar proyectos a las personas de la organización.

También editamos tutoriales caseros con herramientas intuitivas como *Screen-cast-o-matic* como material formativo y lo pusimos a disposición de toda la organización en *Yammer*.

Finalmente, nuestro producto estrella fue la grabación de dos cortos para presentar en el CNIS 2018. El guion, la producción, la realización, la dirección, los actores, los escenarios, la decoración, el vestuario, el maquillaje... todo fue casero. Todo el personal implicado fue voluntario y trabajó a contrarreloj y regalando horas con mucha ilusión y diversión. Con esta experiencia conseguimos implicación, culturización e impacto en el resto de la organización. Y no sólo eso, sino que creamos equipo y fue una prueba de trabajo colaborativo superada con creces. Todo se gestó y coordinó a través de grupos de trabajo creados a tal efecto en *Yammer*. Tienes los vídeos a tu disposición en *Youtube: Anatomía del cambio e Innovación al punto*. ¡Y seguimos trabajando en nuevos cortos que se estrenarán próximamente!

Atrévete con el material audiovisual para salir también al exterior y hacer la labor pedagógica con la ciudadanía. Abre un canal de *Youtube* con ese objetivo.

Tendrás a tu disposición todo nuestro material en nuestro blog para que puedas inspirarte y trabajar en tus propias creaciones



**¡Ya tenemos plantadas
las semillas de la cultura
colaborativa!**

¿Y AHORA, QUÉ?

La expresión que mejor resume la respuesta a esta pregunta es **non stop**. Y es que una vez superadas las 4 etapas de la ruta, ya disponemos de un terreno fértil que hay que cuidar donde las semillas plantadas crecen y se reproducen. No podemos pararnos en la primera meta, hay que seguir trabajando.

Así que una vez hemos implantado el modelo Ágora, debemos reproducirlo creando nuevas células de innovación para trabajar temas estratégicos desde la perspectiva transversal y liderados por las propias personas de la organización. El eje vehicular siempre es el mismo: la transformación cultural. Lo que cambia es el tema: digitalización de la organización, inmersión en ética y valores, gestión de la información, o lo que nos interese trabajar. Creemos en la organización un **sistema neuronal** impregnado de la cultura de la innovación, la colaboración, la espontaneidad, el reconocimiento, el divertimento y la pasión, entre otros valores.

No olvidemos en este punto la importancia de explicar lo que hacemos, de buscar **reconocimiento externo**, asistir a congresos, ponencias, estar presente en redes sociales, en definitiva, estar conectados a la red de administraciones públicas donde se cuecen las tendencias en innovación pública. El reconocimiento que consigamos a nivel externo se traduce en legitimación y credibilidad ante el nivel político de nuestra organización y ante el resto de personas empleadas.

Para todo ello es imprescindible trabajar día a día como una hormiguita, con constancia y pequeñas acciones que contribuyan a mantener y a hacer crecer esta nueva cultura. Así que qué mejor manera que acabar esta guía con una imagen ilustrativa de lo que queremos transmitir al final de ésta:



RUTÀGORA



Ajuntament de
Mollet del Vallès

mollet
per viure-la