

# ESTRATEGIA DE TALENTO DIGITAL DEL PERSONAL MUNICIPAL

*Porque lo Digital  
es Capital*

Julio 2024

*Madrid,  
Capital Digital*

# Índice

1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. MADRID CAPITAL DIGITAL Y MADRID TALENTO AL SERVICIO DE LA CAPACITACIÓN DIGITAL DEL PERSONAL MUNICIPAL .....	6
3. ESTRATEGIA DE TALENTO DIGITAL ALINEADA CON LAS TENDENCIAS GLOBALES Y LAS PRIORIDADES EUROPEAS Y NACIONALES .....	8
4. AYUNTAMIENTO DE MADRID Y EL TALENTO DIGITAL .....	16
5. VISIÓN DE FUTURO MADRID TALENTO: PROFESIONAL MUNICIPAL 5.0: .....	21
6. PILARES DE LA ESTRATEGIA DE TALENTO DIGITAL .....	25
7. ÁMBITOS CLAVE PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE TALENTO DIGITAL .....	30
8. LÍNEAS DE ACTUACIÓN DEL MARCO OPERATIVO DE LA ESTRATEGIA DE TALENTO DIGITAL .....	33
9. GOBERNANZA Y COMUNICACIÓN .....	35
10. CONCLUSIONES .....	38
11. REFERENCIAS .....	41

A person is shown in profile, holding a smartphone to their ear. The image is overlaid with a complex digital interface featuring various icons such as a globe, a house, a Wi-Fi symbol, a play button, and a battery level indicator. The background is a gradient of blue and orange, suggesting a sunset or sunrise. The overall aesthetic is futuristic and tech-oriented.

# 1. Introducción

---



## Competencias digitales: elemento clave para la transformación digital del sector público

**M**adrid, **Capital Digital** es la estrategia de transformación digital que el Ayuntamiento ha definido para impulsar el progreso digital de la ciudad y brindar oportunidades para todos: personas y empresas y el propio Ayuntamiento. Integra los retos y oportunidades que el nuevo contexto digital plantea, para facilitar el día a día de todos los ciudadanos, conseguir una gestión eficiente y sostenible a partir de la recogida, uso y análisis de datos, y crear un ecosistema atractivo e innovador para la inversión y el talento.

**Madrid Talento**, es un proyecto impulsado por el Área de Gobierno de Economía, Innovación y Hacienda a través del cual el Ayuntamiento de Madrid quiere contar con los mejores profesionales para prestar el mejor servicio a los ciudadanos. Buscando la excelencia del capital humano, aspira a convertirse en referencia de innovación para otras organizaciones mediante prácticas innovadoras en materia de planificación, atracción, selección y cuidado del personal.

Teniendo en cuenta que la **digitalización** ha supuesto una transformación profunda en la forma de vivir, relacionarse y trabajar y a su vez ha generado impacto y cambios en las administraciones públicas y su personal, el Ayuntamiento de Madrid se están preparando para seguir evolucionando en este entorno digital en constante cambio, aprovechando todas las oportunidades que ofrece y superando los desafíos que surjan en el camino.

En este contexto, ha identificado la importancia de definir un **Proyecto de Inclusión y Capacitación Digital para todos** que funcione como brújula de los esfuerzos de la administración para potenciar e impulsar las capacidades digitales de la ciudadanía, empleados públicos y empresas.

El Proyecto define tres dimensiones y es en la tercera, la capacitación digital del personal municipal, donde **Madrid Talento** asume el reto de liderar e impulsar las capacidades digitales de los empleados públicos.

### 1 Capacitación para la Inclusión, la Autonomía y Participación Digital de la Ciudadanía

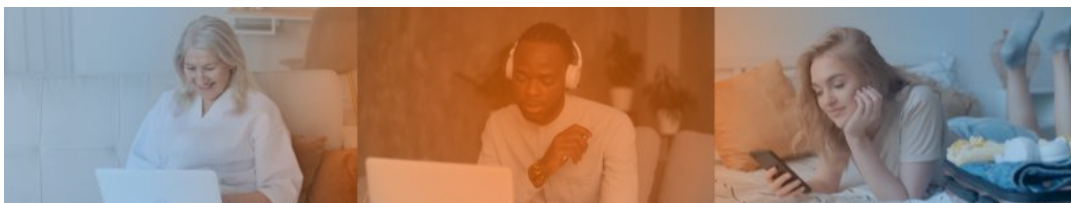
Para ofrecer las competencias digitales necesarias que aseguren la igualdad de oportunidades y beneficios que ofrece la digitalización.

### 2 Capacitación Digital para el Trabajo y el Emprendimiento

Para la transformación digital y productiva, facilitar el reentrenamiento profesional que aproveche las posibilidades de las tecnologías digitales.

### 3 Capacitación Digital del Personal Municipal

Para atraer, fortalecer y mantener el mejor talento para la transformación digital de los servicios municipales, de la ciudad y de la sociedad en general.



Este documento define el marco de la **Estrategia de Talento Digital del Personal Municipal del Ayuntamiento**. Recoge los retos en términos del talento necesario para la transformación digital y plantea los principales **ámbitos** a desarrollar en torno a este. Para ello se construye la propuesta del perfil del **personal municipal** deseado, se definen las prioridades de actuación para lograrlo y se proponen **3 pilares de intervención interrelacionados**:

### Tres pilares de intervención



El fortalecimiento del talento y sus competencias



Un ambiente habilitador apropiado para desarrollarlo



Una ruta de crecimiento continuo hacia el empleado digital

Se establece la visión estratégica a largo plazo, sentando las bases para consolidar el perfil del **empleado municipal 5.0** el cual, además de adoptar un nivel de **competencias digitales** adecuadas, reúne los **atributos** esenciales que le permitan ejercer este rol, activo y motivador del cambio.

**Potenciar una actitud innovadora, pensamiento crítico, abierto y flexible, así como fomentar destrezas para reconocer el potencial de transformación digital, comprender a los usuarios de los servicios y colaborar abiertamente son elementos que considera la estrategia de capacitación digital.**

Para llegar a la propuesta estratégica, se han revisado tendencias internacionales y marcos de referencia nacionales y europeos. Igualmente, se ha analizado el camino recorrido por el Ayuntamiento, tanto en la construcción de competencias aplicadas a las diferentes categorías o perfiles municipales, como en la formación por competencias y la definición de actividades e itinerarios formativos para la digitalización.



Se concibe así una **Estrategia de Talento Digital** con visión de largo plazo, centrada en el **Personal Municipal** como **elemento clave** de la transformación digital municipal.

The background features a blurred image of several people in a meeting. One person in the foreground is holding a green marker and pointing at a large circular chart or screen. The scene is overlaid with a network of blue and orange lines and dots, suggesting a digital or data-driven environment. The overall color palette is a mix of cool blues and warm oranges.

## 2. Madrid Capital Digital y Madrid Talento al servicio de la capacitación digital del personal municipal

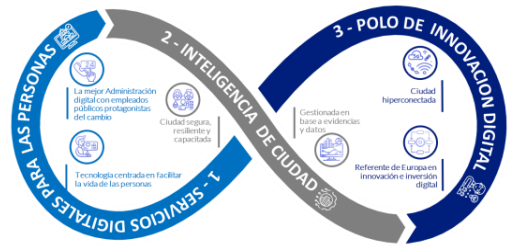
---

# Madrid Capital Digital y Madrid Talento al servicio de la capacitación digital del personal municipal

La **Estrategia Madrid, Capital Digital** pretende fortalecer el liderazgo digital de la ciudad aprovechando las sólidas bases con las que ya cuenta y respondiendo a las prioridades estratégicas de las distintas Áreas de Gobierno municipales y necesidades de los ciudadanos.

La Estrategia de Transformación Digital se estructura sobre:

- **3 objetivos estratégicos:** Servicios digitales para las personas, Inteligencia de ciudad y Polo de innovación digital.
- **6 ejes.** Y sus respectivos programas y proyectos.
- **3 destinatarios:** Personas y empresas, Ayuntamiento y Territorio.

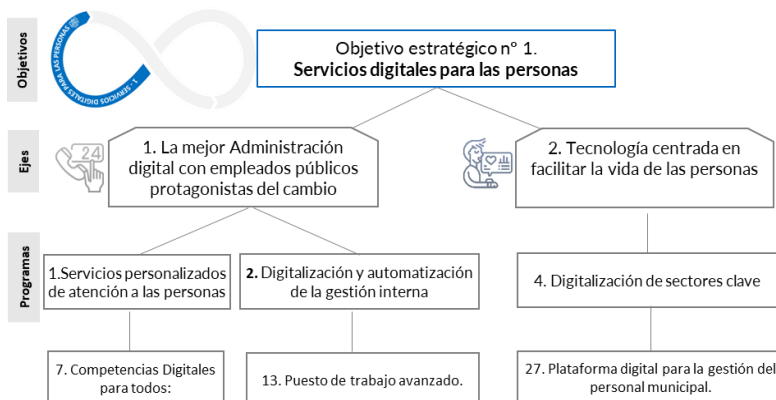


Bajo el lema **“lo digital por y para las personas”**, incorpora desde su definición las necesidades y retos del personal municipal. Así, establece como una de sus prioridades la **Capacitación Digital** que impulse las capacidades digitales de la ciudadanía, empleados públicos y empresas para lograr una óptima adaptación a la transformación digital y facilitar el desarrollo personal, profesional, económico y social.

Por su parte, **Madrid Talento** aspira a contar con el mejor talento para dar el mejor servicio a la ciudad de Madrid. Tiene 4 objetivos: Priorizar la reposición de personas allá donde resulte necesario a través de la planificación; mostrar el atractivo del Ayuntamiento como empleador; agilizar la selección de personal y; cuidar de su talento interno ofreciendo formación permanente y oportunidades de desarrollo profesional.

Madrid Talento aprovecha el liderazgo del talento en la convergencia de la tecnología y la innovación, un talento preparado para adaptarse y responder a los cambios con visión amplia para seguir incorporando las nuevas tendencias tecnológicas.

De manera conjunta, ambas Estrategias han evidenciado **necesidades de capacitación digital del personal municipal** en 3 proyectos específicos de la Estrategia de Transformación Digital: Competencias Digitales para todos, Puesto de trabajo avanzado y Plataforma digital para la gestión del personal municipal, todas bajo el Objetivo Estratégico **Servicios Digitales para las personas**.



Adicionalmente, para lograr el máximo potencial, será necesario avanzar en el fortalecimiento de capacidades digitales que aporten en otros proyectos: la gestión inteligente de procesos y el uso de tecnología para ofrecer mejores servicios municipales - **Inteligencia de Ciudad**, o la innovación digital para mejorar la gestión pública - **Polo de Innovación Digital**.

De esta forma, se define la **Estrategia de Talento Digital** que considera al **Personal Municipal** como elemento clave de la transformación digital.



A photograph of two people, a man and a woman, in a server room. The man is pointing at a server rack. The room is dimly lit with blue and orange tones. There is a network diagram overlay on the image.

### **3. Estrategia de Talento Digital alineada con las tendencias globales y las prioridades europeas y nacionales**

---



## Formación por competencias y competencias digitales

La formación por competencias se entiende como un **proceso de enseñanza y aprendizaje, cuyo principal objetivo es dotar a las personas de las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para un desempeño idóneo** de sus funciones. A diferencia de los enfoques tradicionales, esta formación se centra en el desarrollo de habilidades prácticas y la aplicación eficaz de los conocimientos adquiridos en situaciones de la vida real.

En el contexto laboral, este enfoque se basa en **identificar las competencias básicas que los empleados necesitan** para desempeñar sus funciones con éxito y así **desarrollar programas de capacitación** que les permitan adquirir habilidades suficientes. Estas pueden abarcar desde conocimientos técnicos específicos hasta competencias transversales.



Esta formación, además, fomenta la adaptabilidad, la capacidad de aprendizaje continuo y la mejora constante del desempeño. Este enfoque está alineado con la Recomendación del Consejo Europeo relativa a las competencias clave para el aprendizaje permanente (Bruselas, 22 de mayo de 2018). Esta recomendación destaca la importancia de adquirir un conjunto de destrezas esenciales para el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional a lo largo de la vida.

Entre todas, las competencias digitales ocupan un lugar destacado. En una sociedad cada vez más digitalizada, contar con habilidades digitales se ha vuelto fundamental.

**Las competencias digitales no solo se refieren a la capacidad de utilizar herramientas tecnológicas, sino también a la comprensión de los conceptos y principios subyacentes, así como a la facilidad de adaptarse a los avances tecnológicos en constante evolución.**

Para los empleados públicos, los conocimientos digitales son particularmente importantes debido a la creciente digitalización de los servicios y procesos administrativos. Permiten mejorar la eficiencia en la realización de tareas, optimizar los procesos internos, aumentar la transparencia, ofrecer un mejor servicio a los ciudadanos y mejorar la participación ciudadana en la administración pública.

Los empleados públicos dotados de competencias digitales estarán mejor equipados para:

- Utilizar plataformas digitales
- Gestionar datos de manera segura
- Comunicarse de manera efectiva a través de canales digitales
- Aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología para mejorar la toma de decisiones y la prestación de servicios públicos
- Convertirse en movilizadores de la administración digital orientada a los ciudadanos

## Tendencias y marcos de competencias digitales internacionales

El impulso a las **competencias digitales** se ha configurado, en los últimos años, como uno de los ámbitos de actuación prioritarios en las agendas globales de digitalización. Las entidades internacionales y las administraciones públicas han abordado diferentes iniciativas y estrategias para avanzar en este sentido.

Inicialmente se ha impulsado la promoción de competencias digitales para la **ciudadanía** en general y poco a poco se ha ido avanzado en la adaptación de estas prácticas y marcos a espacios más específicos como el **empleo, la educación y o incluso las entidades públicas**.

### Competencias digitales para la ciudadanía

En el contexto europeo, la actual estrategia digital “**Brújula digital 2030: el enfoque de Europa para el Decenio digital**”, fija las ambiciones digitales de la UE para 2030, y establece metas en términos de competencias digitales relacionadas con los siguientes elementos:

- Alcanzar un mínimo del **80% de la población** con competencias digitales básicas.
- Contar con **20 millones de especialistas TIC**, asegurando la convergencia de género.

La Comisión Europea (JRC) definió el **Marco Común Europeo de Competencias Digitales para la Ciudadanía (DigComp)** orientado a guiar a los Estados miembros en la evaluación, definición e implementación de iniciativas de impulso de las competencias digitales nacionales. Su primera versión publicada en 2013 ha evolucionado a la versión 2.2 puesta a disposición de los Estados en 2022.

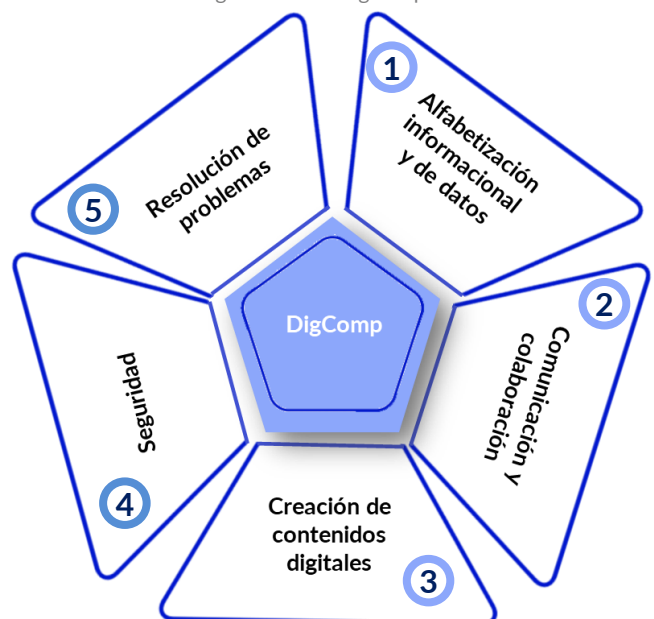
Este marco, se ha establecido como el marco de referencia a la hora de identificar las diferentes dimensiones de las competencias digitales de la ciudadanía, aglutinando gran parte de las conclusiones resultantes de las investigaciones llevadas a cabo en este ámbito.

El **DigComp** proporciona un entendimiento común, a nivel internacional, de lo que son las competencias digitales a nivel de **conocimientos, habilidades y actitudes**. Identifica **cinco áreas** de interés competencial. (Ver imagen 1).

Si bien las 5 áreas competenciales del Marco se interrelacionan y complementan entre sí, las áreas 1, 2 y 3 se refieren a competencias que se pueden relacionar con actividades específicas, mientras que las áreas 4 y 5 son transversales, pudiéndose aplicar a cualquier actividad realizada con medios digitales.

El marco DigComp 2.2 es una herramienta versátil que facilita la implementación y evaluación de las competencias digitales en diversos escenarios. Al tratarse de una herramienta **flexible**, permite a las entidades adecuarlo a sus necesidades específicas.

Imagen 1: Áreas DigComp 2.2



Elaboración propia tomado del [DigComp 2.2](#)

Asociadas a estas cinco áreas, el **DigComp 2.2** define **21 competencias específicas** con **8 niveles de dominio**: **Básico** (niveles 1 y 2), **Intermedio** (niveles 3 y 4), **Avanzado** (niveles 5 y 6), y **Experto** (niveles 7 y 8), utilizando como referencia la estructura del Marco Europeo de Cualificación (*European Qualification Framework, EQF*). Ver imagen 2.

Imagen 2: Competencias y niveles de aptitud Digcomp 2.2

ÁREAS	COMPETENCIAS	NIVELES DE APTITUD	
1. Alfabetización informacional y de datos	1.1. Navegar, buscar y filtrar datos, información y contenidos digitales.	1	BÁSICO
	1.2. Evaluar datos, información y contenidos digitales.		
	1.3. Gestionar datos, información y contenidos digitales.	2	
2. Comunicación y colaboración	2.1. Interactuar a través de tecnologías digitales.	3	INTERMEDIO
	2.2. Compartir a través de tecnologías digitales.		
	2.3. Participación ciudadana a través de las tecnologías digitales.		
	2.4. Colaboración a través de tecnologías digitales.	4	
	2.5. Comportamiento en la red.		
	2.6. Gestionar la identidad digital.		
3. Creación de contenidos digitales	3.1. Desarrollo de contenidos.	5	AVANZADO
	3.2. Integración y reelaboración contenido digital.		
	3.3. Derechos de autor (copyright) y licencias de propiedad intelectual.	6	
	3.4. Programación.		
4. Seguridad	4.1. Protección de dispositivos.	7	ALTAMENTE ESPECIALIZADO
	4.2. Protección de datos personales y privacidad.		
	4.3. Protección de la salud y del bienestar.	8	
	4.4. Protección medioambiental.		
5. Resolución de problemas	5.1. Resolución de problemas técnicos.	7	ALTAMENTE ESPECIALIZADO
	5.2. Identificación de necesidades y respuestas tecnológicas.		
	5.3. Uso creativo de la tecnología digital.	8	
	5.4. Identificar lagunas en las competencias digitales.		

Fuente: Elaboración propia tomada del [DigComp 2.2](#)

Adicionalmente, la Comisión Europea se encuentra desarrollando el **Certificado Europeo de Capacidades Digitales**, que tiene como objetivo promover la alfabetización en este ámbito y mejorar las competencias en toda Europa. El Certificado busca disminuir las barreras relacionadas con la validación de habilidades digitales en diferentes países y se encuentra en proceso de evaluación de la viabilidad y desarrollo del concepto, estando prevista la puesta en marcha para 2024.

### Competencias digitales para las administraciones y empleo público

La UNESCO ha planteado un **Marco de Competencias para la Transformación digital y la Inteligencia Artificial para funcionarios públicos** (Broadband Commission, 2022), con el objetivo de fortalecer sus capacidades para aprovechar las tecnologías para el diseño de políticas públicas inclusivas y la mejora de la calidad de los servicios públicos. Han abordado las competencias propuestas en 3 grandes grupos de requisitos que les permitan avanzar en la transformación digital y las iniciativas de gobernanza digital: **Planificación y diseño digital**, **Gobernanza y uso de datos** y **Gestión digital**. Adicionalmente, este marco identifica 5 actitudes complementarias que permiten al empleado público lograr una transformación digital efectiva: **confianza, creatividad, adaptabilidad, curiosidad y experimentación**.



Finalmente, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) establece el **Marco para el talento y competencias digitales del sector público** como iniciativa para proporcionar orientación a las administraciones en la mejora de las habilidades de sus empleados y en el fortalecimiento de la capacidad digital en el sector público.

Establece tres elementos claves para desarrollar el capital humano para hacer la transición de la administración electrónica a la administración digital madura:



**Crear un ambiente de trabajo apropiado**



**Asegurar competencias adecuadas**



**Definir una ruta para establecer y mantener el talento digital**

Desde una perspectiva de aplicación práctica, varios Estados Miembros de la UE han avanzado en el desarrollo de sistemas y herramientas de desarrollo de competencias digitales para la ciudadanía.

La **Estrategia de Talento Digital** del Ayuntamiento de Madrid se inspira en estos marcos internacionales y europeos y recoge el trabajo elaborado en el marco de las competencias municipales. De esta forma pretende trabajar de manera específica las necesidades y realidades de la ciudad.

- En **Austria**, el fomento de las competencias digitales de la ciudadanía se apoya en el Marco de Competencias Digitales Austriaco, una adaptación del DigComp 2.1., realizado por el Grupo de Trabajo Interdisciplinario Austriaco sobre Competencias Digitales. Este Marco engloba 6 áreas competenciales, 25 competencias y 8 niveles de desempeño. Además, cuenta con un portal web desarrollado por la asociación [fit4internet](#) donde la ciudadanía puede acceder tanto a herramientas de evaluación y diagnóstico de estas competencias como a un catálogo de recursos formativos.
- **Alemania** cuenta con un punto de acceso único para diagnosticar, formar y certificar las competencias digitales.
- **Bélgica** ha desarrollado la plataforma [DigiSkillsBelgium.be](#), que ofrece diversos recursos de formación y una herramienta de diagnóstico de las mismas vinculadas al desarrollo profesional.
- **Portugal** ha desarrollado el portal web **Academia Portugal Digital** para que los ciudadanos puedan acceder a la oferta formativa de distintas empresas y evaluar sus conocimientos en dicha materia.
- Respecto a **estrategias de desarrollo de las competencias digitales de los empleados públicos**, el **Reino Unido** ha desarrollado el **Marco de Capacidades de la Profesión Digital, de Datos y Tecnología (DDaT)**. Describe las capacidades, los conocimientos y los comportamientos necesarios para los profesionales que trabajan en funciones digitales, de datos y tecnológicas en la administración pública del Reino Unido. Está diseñado para proporcionar un lenguaje y una estructura comunes para definir y desarrollar las competencias dentro de la profesión DDaT en la Administración Pública. Además, a través del *Government Digital Service (GDS)* ha puesto en marcha el proyecto *-Digital Academy-* por la que forma directamente en competencias digitales a funcionarios de todos los niveles de la Administración Pública.



## El Plan Nacional de Competencias Digitales

El impulso a las competencias digitales es también uno de los ejes estratégicos de la agenda digital de España, fijando por ejemplo la meta de lograr que el 80% de la población cuente con al menos competencias digitales básicas para el año 2025.

En el marco de la **Agenda España Digital** se ha elaborado el **Plan Nacional de Competencias Digitales**, detallando las actuaciones a llevar a cabo durante los próximos años para garantizar la **formación e inclusión digital** de los trabajadores y del conjunto de la ciudadanía. Este plan se ha incluido como uno de los componentes estratégicos del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

El **Plan Nacional de Competencias Digitales** se articula en torno a cuatro ejes estratégicos o pilares de acción:



Competencias digitales transversales para la ciudadanía



Transformación digital de la educación



Competencias digitales para el empleo



Profesionales digitales

Sobre estos cuatro ejes estratégicos, se despliegan **siete líneas de actuación** y un total de dieciséis medidas, orientadas a **mejorar las competencias digitales** en siete ámbitos diferentes:

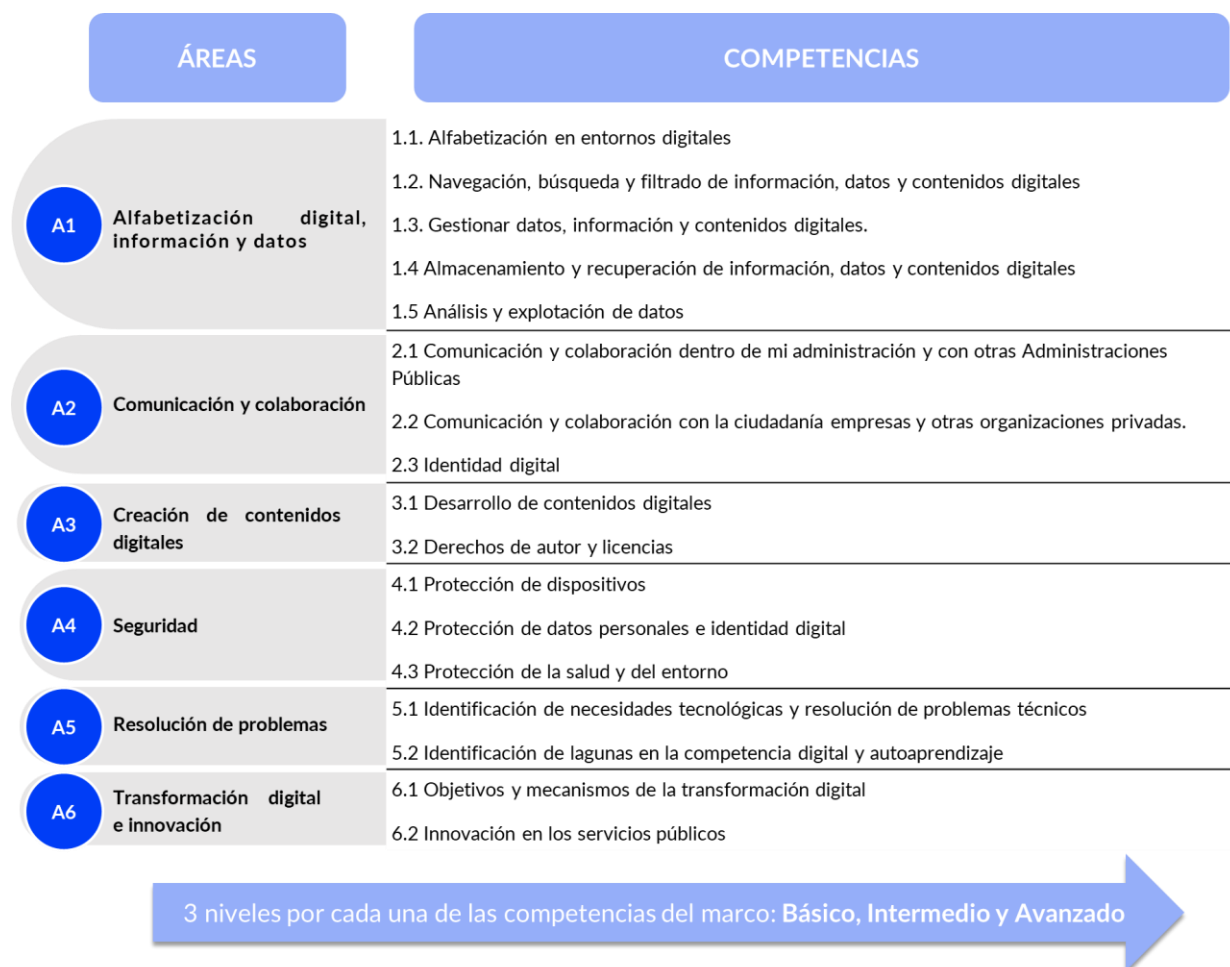
- 1 Ciudadanía en general
- 2 Disminución de la brecha digital por cuestión de género
- 3 Adquisición de competencias digitales para la educación a docentes y estudiantes
- 4 Competencias digitales avanzadas de la población activa
- 5 Competencias digitales de las personas al servicio de las Administraciones Públicas
- 6 Competencias digitales para las empresas españolas en general, y en particular las PYMEs
- 7 Fomento de especialistas TIC

En este contexto y en el marco de la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (componente 11: Modernización de las Administraciones Públicas) se crea el **Programa de capacitación digital de las Administraciones Públicas** y se encomienda al **Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)** el desarrollo y la puesta en marcha de un plan de capacitación digital de las empleadas y empleados en la Administración General del Estado.

**El Marco de Competencias Digitales de las empleadas y los empleados públicos del INAP** identifica y define, a través de competencias, las capacidades y habilidades necesarias para desempeñar un puesto de trabajo dentro de una organización pública.

Ha sido elaborado como primer hito del proyecto “Desarrollo de competencias digitales del personal empleado público”, dirigido a reforzar y desarrollar dichas habilidades. Es una adecuación del DigComp estructurado en **6 áreas competenciales** y **17 competencias**, en cada una de las cuales hay establecidos **3 niveles de complejidad: Básico, Intermedio y Avanzado** (ver imagen 3). A diferencia del DigComp, el Marco de Competencias Digitales del INAP añade una nueva área: **Transformación digital e innovación**.

Imagen 3: Áreas y competencias del Marco de competencias digitales de INAP.



Fuente: Elaboración propia tomada de [INAP](#)

A **nivel nacional**, también existen experiencias de aplicación práctica de estas herramientas con el objetivo de potenciar el desarrollo de las competencias digitales entre la ciudadanía, así como en la Administración Pública. Asimismo, **algunas Comunidades Autónomas han elaborado sus propias estrategias de desarrollo de competencias digitales** incluyéndolas dentro de sus ámbitos prioritarios de actuación en sus respectivas agendas de digitalización.

**Navarra** (Link Test de autodiagnóstico), **País Vasco** (Test Ikanos) o **Andalucía** (Vuela Diagnóstico) han desarrollado **herramientas de diagnóstico o evaluación** que posibilitan a la ciudadanía conocer su nivel de desempeño en competencias digitales.

En términos de **marcos de referencia de competencias digitales**, **Galicia** se encuentra desarrollando el Marco Gallego de Competencias Digitales. Basado en el DigComp con diferencias en cuanto a la especialización en función de los colectivos destinatarios (incluyendo empleados públicos).

A su vez, la **Región de Murcia** desarrolló en 2016 su propio Marco de Competencias Digitales del personal empleado público y ayudó en 2022 a elaborar el Marco de Competencias Digitales del INAP.



**Castilla y León** ha logrado implementar un enfoque sólido basado en el DigComp 2.2. definiendo en el entorno de la Administración Pública de Castilla y León (ECLAP), un espacio con 4 procesos: sensibilización, diagnóstico, oferta formativa y certificación en competencias digitales, ofreciendo un **programa integral que aborda desde la conciencia y la evaluación de sus habilidades digitales hasta la formación y la certificación en competencias digitales.**



A nivel de **ciudad**, existen algunos avances como la plataforma virtual Smart City Valencia: Forma-T de autoaprendizaje dirigida a trabajadoras y trabajadores del **Ayuntamiento de Valencia**. Por su parte el **Ayuntamiento de Barcelona** dispone de una plataforma de formación digital para la ciudadanía Barcelona Activa – IT Academy, así como un test de autodiagnóstico de competencias digitales Cibernàrium a disposición de la ciudadanía.

Es evidente **que el desarrollo de las competencias digitales es una prioridad en el ámbito nacional e internacional**. Si bien se observa un enfoque inicialmente centrado en la ciudadanía, se evidencia la importancia de la **inclusión de los empleados públicos en los marcos y estrategias dirigidos a fortalecer las competencias digitales**, con el objetivo de contar con empleados públicos capacitados y preparados para la era digital.



An aerial photograph of a city grid, likely Madrid, is overlaid with a semi-transparent digital circuit pattern. The circuit consists of blue lines and dots, resembling a network or data flow. The background image shows a mix of green spaces and urban buildings, with a color gradient from blue at the top to orange at the bottom.

# 4. El Ayuntamiento de Madrid y el Talento Digital

---



## Competencias y Formación: la clave del ayuntamiento de Madrid

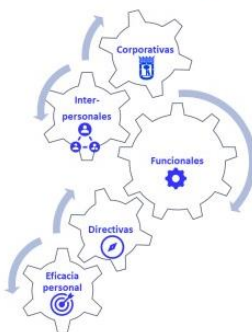
El Ayuntamiento de Madrid, alineado a las recomendaciones del Consejo sobre Liderazgo y Capacidad en la Función pública de la OCDE, inició en 2020 un proceso de transformación que le ha permitido adaptar su **política interna de formación** sentando las bases para enfrentar una apuesta ambiciosa de **transformación digital basado en competencias**.

Los responsables de planificación de recursos humanos aprobaron en el 2022 el **Catálogo de Competencias Profesionales del Ayuntamiento de Madrid**. Este catálogo constituye la **herramienta básica para impulsar el modelo de competencias profesionales y de desarrollo de carrera municipal**. Con un formato intuitivo y visual, el catálogo contiene una descripción de cada una de las competencias, sus distintos niveles de consecución y los comportamientos asociados, con la finalidad de establecer un marco conceptual común que permita entender y desarrollar este modelo en los distintos aspectos de la carrera profesional del empleado.

### Estructura del catálogo

Las competencias profesionales que se han considerado en relación con la gestión y servicio público del Ayuntamiento de Madrid son 30, y están agrupadas en 5 categorías:

- Competencias corporativas (4)**
  - Compromiso institucional y público
  - Orientación al servicio a la ciudadanía
  - Profesionalidad
  - Transparencia
- Competencias directivas (3)**
  - Liderazgo integrador
  - Desarrollo de personas
  - Dirección de equipos
- Competencias funcionales (11)**
  - Organización y planificación
  - Orientación a resultados
  - Calidad del trabajo
  - Competencia técnica
  - Competencia digital
  - Competencia lingüística idioma
  - Gestión de incidencias
  - Toma de decisiones
  - Gestión multidisciplinar
  - Preocupación por la seguridad
  - Comprensión de la organización
- Competencias interpersonales (5)**
  - Comunicación
  - Desarrollo de relaciones
  - Cooperación y trabajo en equipo
  - Gestión de conflictos
  - Influencia / impacto
- Competencias de eficacia personal (7)**
  - Iniciativa / Proactividad
  - Flexibilidad y adaptación al cambio
  - Pensamiento analítico
  - Automotivación
  - Curiosidad intelectual
  - Aprendizaje continuo
  - Gestión de las emociones



La **competencia digital** está alineada con el DigComp. Se ubica dentro de las competencias funcionales, y se define como **la capacidad y la predisposición de desarrollarse en un entorno de trabajo digital, adaptándose y poniendo en valor las nuevas tecnologías** puestas a disposición para la mejora del trabajo en virtud de lograr mayor eficacia y eficiencia, así como a actuar con precaución en el uso de herramientas tecnológicas teniendo en cuenta las fuentes de información, la difusión de datos y la legislación vigente.

En ese contexto, **Madrid Talento** ha redefinido una serie de objetivos estratégicos:

### 1 Programas de atracción del talento

Programas de atracción de talento dirigidos a incorporar al Ayuntamiento a la generación de nativos digitales que permitan una adecuada renovación generacional.

### 2 Priorización de categorías o perfiles STEM

Priorización de la selección de categorías o perfiles profesionales STEM. En el Catálogo de Perfiles Profesionales del Ayuntamiento de Madrid 6 de cada 10 categorías de titulación superior son STEM.

### 3 Redes de colaboración institucional con Universidades, fundaciones, colegios y otros.

Redes de colaboración institucional con Universidades, fundaciones, colegios, institutos y organizaciones tanto públicas como privadas para trasladar la importancia del servicio público y atraer talento al Ayuntamiento de Madrid.

Este objetivo persigue el desarrollo de comunidades de prácticas y de trabajo colaborativo de referencia.



4

### Mentoring

Puesta en marcha de programas de mentoring para una **correcta gestión del conocimiento y de reverse mentoring** para ir adoptando tecnologías y actitudes digitales que permeen en la cultura municipal.

5

### Formación de calidad adaptada a las necesidades de la persona, del puesto de trabajo y de la organización municipal en un entorno VUCA (entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo)

Se pone el acento en el desarrollo de la **formación por competencias profesionales**, como parte de un proceso más ambicioso de gestión de personas. Así, el Plan de Formación 2023 ha incluido por primera vez la formación profesional alineada con el Catálogo de competencias del Ayuntamiento de Madrid, destacando la **formación en competencias directivas y digitales**, sobre las que ya se venía trabajando de forma especial.

6

### Formación para el desarrollo y cuidado del talento interno

- Continuar priorizando la formación y mentoría del personal de nuevo ingreso
- Formación de apoyo a la carrera profesional y a la promoción interna
- Formación para un liderazgo humanista como motor de una organización en constante cambio
- Formación en idiomas del personal, propio de una capital abierta al mundo

Teniendo en cuenta la composición por edad de la plantilla municipal, se destaca el esfuerzo en la gestión y transformación del conocimiento, especialmente dirigidos a dar una adecuada cobertura al relevo generacional.

7

### Formación para la transformación y el talento digital

Se viene trabajando en este propósito, alineado con la Estrategia de Transformación Digital, con el objetivo de fortalecer las competencias y conocimiento del personal municipal que se adapte a la nueva realidad y sea el protagonista de la transformación digital.

En este contexto se resaltan iniciativas de gran valor como la **Escuela Virtual**, la **autoformación en abierto 24/7** y las comunidades de prácticas que ofrece la nueva **Biblioteca Virtual** que se puso en funcionamiento en marzo de 2023.

8

### Innovación docente

Se apuesta por la capacitación digital para impartir formación y, por ello, se ha puesto en marcha el Itinerario específico de Formación de Formadores.

Así mismo, se ha producido un incremento progresivo de metodologías innovadoras: plataformas de contenidos, MOOC, webinars o autoformación 24/7.

Con ello, se profesionaliza la Bolsa de formadores internos del Ayuntamiento de Madrid y se garantiza el dominio de habilidades digitales.

# Recursos formativos e itinerarios digitales: la apuesta de Madrid Talento

Desde el punto de vista de **formación en competencias digitales**, la Escuela Madrid Talento, para promover la transformación y talento digitales, se ha centrado inicialmente en dos esferas: la adaptación de las **personas al nuevo entorno híbrido de trabajo, presencial y teletrabajo** y en dotar al personal de la **capacitación necesaria en las herramientas informáticas de trabajo**.

## Escuela Madrid Talento Esferas de promoción de la transformación y el talento digital



Adaptación de las **personas al nuevo entorno híbrido de trabajo**



Dotar de la **capacitación necesaria en las herramientas informáticas de trabajo**.

Para ello, dentro del Plan de formación del Ayuntamiento de Madrid, se han definido **cursos específicos para potenciar las competencias digitales** alineados con el marco de competencias DigComp. Así mismo, hay una gran diversidad de actividades en competencias digitales en los programas sectoriales específicos del Plan de formación.

En este sentido, se oferta formación digital tanto en aplicaciones como en herramientas informáticas para el puesto de trabajo, administración electrónica o ciberseguridad. Específicamente en conocimiento y habilidades digitales se han desarrollado **dos itinerarios en competencias digitales** dirigidos de forma masiva a todos los empleados del Ayuntamiento, distinguiendo los destinatarios/as de cada itinerario en función del perfil informático de los mismos. Dichos itinerarios se definieron en colaboración con la Oficina de Administración Digital e IAM dentro del proyecto **EASYDRO**.

Imagen 4: Itinerarios digitales de formación Easydro para perfiles E3/E5

CONTENIDO FORMATIVO 1:	CONTENIDO FORMATIVO 2:	CONTENIDO FORMATIVO 3:	CONTENIDO FORMATIVO 4:
<b>NUEVAS FORMAS DE RELACIÓN</b> Teams - Outlook	<b>ALMACENAMIENTO Y CREACIÓN</b> OneDrive - Sharepoint - Office Suite	<b>PRODUCTIVIDAD Y COORDINACIÓN</b> OneNote - Planner - Whiteboard	<b>ANALÍTICA</b> Forms - Ideas Viva - Power BI

Fuente: Elaboración propia + Easydro

Imagen 5: Recursos disponibles en la web Easydro - Ayto. Madrid



Fuente: Elaboración propia + Easydro

## Algunos datos sobre la formación en competencias digitales



**18.204** empleados han participado en los itinerarios formativos virtuales en **competencias digitales** gestionados por la Escuela Madrid Talento. Estos itinerarios se incluyen como parte de la formación dirigida a nuevas incorporaciones.



Renovación de la Escuela Virtual del Ayuntamiento de Madrid y creación de la Biblioteca Virtual, aprovechando la más reciente evolución de las herramientas de formación digital. Diseño innovador y nuevas funcionalidades se aúnan para una experiencia más atractiva y satisfactoria, así como un mejor aprovechamiento de los recursos que la tecnología pone al alcance: autoformación flexible 24/7, en cualquier momento y desde cualquier lugar, y desarrollo de fórmulas de aprendizaje colaborativo.



La transformación digital implica también el uso de los avances tecnológicos como instrumentos de mejora de la calidad en las estrategias de formación. En esta línea debe mencionarse la consolidación del **“aula Teams”** como una modalidad adicional de impartición, no solo por la mayor flexibilidad y facilidad que permite, sino porque ofrece la posibilidad de incrementar el número de potenciales destinatarios al trascender los límites físicos de un aula.



La propia estructura de la Escuela Madrid Talento se ha sumado al proceso de transformación digital incorporando un nuevo **Departamento de Innovación y Tecnologías Formativas**.

El proceso de transformación digital empieza desde dentro, fortaleciendo nuestro activo más importante: **los empleados**. Una organización que cuida a las personas es una organización capaz de fidelizar su talento interno y de atraer talento externo.

La **Escuela Madrid Talento**, en colaboración con la **Oficina Digital del Ayuntamiento de Madrid**, ha sentado unas bases sólidas para el **fortalecimiento digital del talento municipal** en pro del objetivo de ciudad **“MADRID, CAPITAL DIGITAL”**, y a través de esta **Estrategia de Talento Digital** busca consolidar la capacitación digital en la organización para una mayor calidad del servicio prestado a los ciudadanos





# 5. Visión de futuro Madrid Talento: Profesional Municipal 5.0

---

## Perfil del profesional municipal para la transformación digital en Madrid

La madurez de la transición digital del Ayuntamiento contempla la incorporación de la capacitación digital como eje transversal de propuestas ambiciosas de Ciudad como lo son: el **Gemelo digital**, **Cerebro digital**, **Espacios urbanos inteligentes**, **Ayuntamiento 5.0**, **Gestión inteligente de procesos y servicios**, **Ayuntamiento data driven**, entre otros.

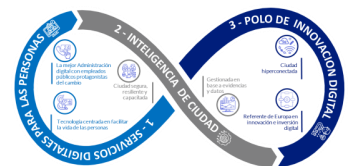
El Madrid digital del futuro debe ser impulsado por empleados públicos con **competencias digitales avanzadas** y una **actitud proactiva, flexible e innovadora**. Para lograr esto, se definen **atributos esperados del profesional municipal 5.0**. Características necesarias para asegurar su **participación activa** en la transformación propuesta en la Estrategia Madrid, Capital Digital.

Este documento identifica los **atributos transversales más generales** hacia los que la capacitación digital deberá estar dirigida e identifica las **habilidades** iniciales que el empleado municipal ha de lograr según los distintos **roles digitales** que juega en su día a día.

Las competencias para apoyar la madurez de la transformación digital van más allá de garantizar la alfabetización digital necesaria para utilizar las herramientas y la tecnología; requieren una comprensión polifacética del potencial de lo digital, los datos y la tecnología, y una actitud proactiva para transformar el funcionamiento de la administración y satisfacer mejor las necesidades de los ciudadanos.

**Atributos esperados** del Empleado Digital 5.0 alineados con la estrategia de Transformación Digital de Madrid:

### Atributos esperados del Empleado Digital 5.0 alineados con la Estrategia de Transformación Digital de Madrid



1. Eleva su nivel inicial de competencias digitales

4. Acoge el cambio de mentalidad y cultura

2. Entiende los impactos de la digitalización en la vida diaria y en la acción municipal

5. Utiliza tecnologías de creación y co-creación innovadora

3. Se adapta a los cambios administrativos y adopta nuevas herramientas de trabajo

6. Se mantiene actualizado sobre impactos y oportunidades de tecnologías en el negocio

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificados los atributos generales que se espera tenga el empleado municipal 5.0, se analizan los **diferentes roles digitales** que este juega y **habilidades** que requerirá desarrollar o consolidar para desenvolverse en cada rol. De los 4 roles digitales que puede jugar un profesional en este nuevo contexto, los primeros 3 son transversales y acumulativos, complementándose, cuando se presenta la situación, por las habilidades de liderazgo que se propone potenciar.

### Roles digitales del Empleado Municipal:



Fuente: Elaboración propia con referencias de OCDE y UNESCO

A continuación, se explican los **Roles digitales del profesional municipal 5.0 y las habilidades**:

#### 1. Ciudadano del S. XXI y usuario de la administración digital

Los empleados públicos partirán de una base de **competencias digitales necesarias** para el S. XXI (OCDE, 2019) como prerrequisito para poder apoyar la transición digital de la administración pública y desarrollarse dentro de esta. Estableciendo **un promedio de competencias básicas mínimas** del cual se espera puedan partir los empleados públicos del Ayuntamiento de Madrid, apostando por el desarrollo de competencias intermedias y avanzadas en función de sus responsabilidades y funciones.

Las competencias digitales básicas se complementan con 4 habilidades:

- ✓ **Competencias digitales básicas**
- ✓ Reconoce el potencial de la transformación digital
- ✓ Entiende las necesidades de los ciudadanos
- ✓ Colabora abiertamente para la entrega iterativa y mejora continua.
- ✓ Usa de manera fiable los datos y la tecnología (ética y responsabilidad)

## 2. Miembro activo de un equipo

Las competencias deben desarrollarse como individuo y como parte de un equipo digital. El empleado público deberá poseer una serie de habilidades socio-emocionales y comportamientos que le permitan actuar de manera proactiva, trabajar en equipo y, en consecuencia, prestar un servicio fiable. Las competencias que se necesitan para poder desarrollar este rol en el entorno digital y cambiante son las siguientes:

- ✓ Pensamiento crítico y detección de patrones o tendencias
- ✓ Capacidad de análisis y resolución de problemas
- ✓ Diplomacia, empatía e inteligencia emocional
- ✓ Agilidad y adaptabilidad al cambio
- ✓ Capacidad de compartir información
- ✓ Iniciativa y colaboración

## 3. Profesional

En este nuevo contexto el profesional municipal deberá ejercer su especialidad y función sobre la base de herramientas digitales y con una dinámica de evolución y transformación constante. Para esto es relevante potenciar las siguientes habilidades:

- ✓ Competencias digitales Intermedias-Avanzadas
- ✓ Colabora con equipos multidisciplinares
- ✓ Comprende impacto/potencial de tecnologías en su entorno
- ✓ Conoce las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo
- ✓ Entrega servicios centrados en ciudadano/usuario
- ✓ Actitud positiva frente al cambio

## 4. Líder Integrador

Teniendo en cuenta la Estrategia de Transformación Digital del Ayuntamiento de Madrid, se propone un liderazgo integrador que **acaja tres elementos esenciales en la persona: la actitud** digital entendida como estar abierto a incorporar la tecnología a nuestra actividad diaria, la incorporación de la **filosofía y el humanismo a los procesos** de inteligencia artificial y la potenciación de la **creatividad y la curiosidad** en las personas y en los equipos.

Las habilidades de liderazgo en la era digital deben incluir **comunicación, dominio del conocimiento, habilidades organizativas, alfabetización digital y soft skills o habilidades blandas como la empatía, flexibilidad y tolerancia al estrés** (Klus and Müller, 2020).

Pero la más importante para un empleado público, será siempre la vocación de servicio y el compromiso con los demás. Por ello se requiere complementar los perfiles con:

- ✓ Compromiso, e innovación en la mejora continua de los servicios ofrecidos a los ciudadanos.
- ✓ Empático, mente abierta, flexible, motivado y resistente al estrés
- ✓ Consciente de la brecha digital
- ✓ Consciente del valor del equipo y promover su actitud digital
- ✓ Crea una visión clara de la digitalización
- ✓ Reconoce y comunica las bondades de la transformación digital
- ✓ Promueve productos orientados a la ciudadanía y los usuarios internos
- ✓ Entiende cómo la tecnología puede cubrir las necesidades de los usuarios

*Al capacitar y empoderar a los equipos para conectar y colaborar con los ciudadanos, empresas y otras partes interesadas, la administración puede comprender y abordar sus necesidades con el apoyo de la tecnología y los datos.*

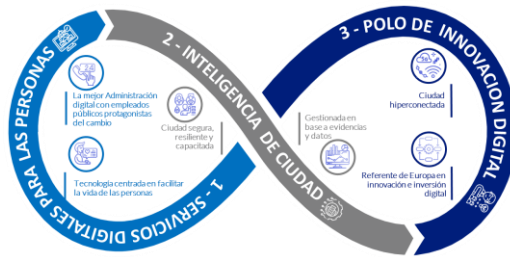


A woman with dark hair and glasses is shown in profile, looking towards the left. The image is overlaid with a digital circuit pattern consisting of blue lines and dots. The background is a gradient of blue and orange.

## 6. Pilares de la Estrategia de Talento Digital

---

Una vez definido el perfil y atributos del Profesional Municipal 5.0, la Estrategia de Talento Digital se estructura sobre **3 pilares** principales que se refuerzan mutuamente: el **fortalecimiento de las competencias y el talento**, asegurar un **ambiente habilitador** que facilite el desarrollo de la capacitación y la definición de una **ruta de crecimiento continuo**.



## OBJETIVOS DE LA ETD

**#01**   
SERVICIOS DIGITALES PARA LAS PERSONAS

**#02**   
INTELIGENCIA DE CIUDAD

**#03**   
POLO DE INNOVACIÓN DIGITAL



## PILARES ESTRATEGIA TALENTO DIGITAL

**#01**   
FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS Y TALENTO

**#02**   
AMBIENTE HABILITADOR

**#03**   
RUTA DE CRECIMIENTO CONTINUO


**1**

## Fortalecimiento de las competencias y el talento

Enfocado en las **personas**, tanto en el desarrollo **transversal** de habilidades, conocimientos y actitudes; como en el desarrollo **vertical** de las habilidades y conocimientos que posibilitan el rol de **profesional** y **líder** de la administración digital.

La **formación** que ofrezca la Escuela Madrid Talento considerará los siguientes **principios** para su desarrollo:

- Generar **confianza básica en el uso de las herramientas y tecnologías digitales**. Proponiendo el acceso abierto a recursos de aprendizaje y contenidos de formación que incluyan pruebas piloto y se desarrollen mediante un proceso de mejora continua.
- Incluir elementos de **seguridad y privacidad** de forma transversal.
- Permitir **reconocer el potencial de la transformación digital**.
- Servir de piloto para entrenar **habilidades de colaboración para la entrega iterativa** y motivar el uso futuro de las herramientas.
- Promover el desarrollo de las funciones de los empleados ubicando a la **ciudadanía en el centro**.
- Incluir **metodologías de aprendizaje** según la necesidad:
  - Cerradas: el aprendizaje está centrado en conocimiento y destrezas observables y medibles.
  - Adaptadas: el profesional esencialmente activo demanda una formación adaptada y el aprendizaje es realista y práctico.
  - Abiertas: el profesional es creador de contenido y orientador de su propio aprendizaje. El aprendizaje es informal, continuo y en red.
- Apoyar el desarrollo de **competencias blandas como equipo** relacionadas con la administración digital. No es necesario que todos los empleados dominen cada una de las competencias socioemocionales. Estas deben reflejarse a nivel de equipo.

Los **líderes** deben contar con competencias necesarias para **supervisar la transformación digital**, estar informados y ser conscientes de las ventajas de la digitalización, comunicar el propósito y la visión de la transformación de la administración digital, así como conocer las metodologías punteras de innovación.


**2**

### Asegurar un ambiente habilitador

El fortalecimiento de capacidades en las personas requiere de un **ambiente propicio** como terreno fértil para su desarrollo. El entorno habilitador digital incluye elementos **organizacionales** y de **equipo** que serán tenidos en cuenta en la Estrategia de Talento Digital del Ayuntamiento:

- Un **liderazgo fuerte**. Con visión clara del papel de la administración digital. Esto ayudará a establecer una cultura digital entre los empleados y la organización. Para ello, deberán adquirir sólidos conocimientos y aptitudes sobre los activos de la transformación digital y comunicar eficazmente la estrategia para lograrla.
- Una **estructura organizativa dinámica**. Que refuerce la confianza de los trabajadores y aumente la satisfacción laboral. Los equipos directivos pueden descentralizar la toma de decisiones para empoderar a sus trabajadores y potenciar así organizaciones más flexibles y ágiles a la hora de responder a las necesidades de los ciudadanos.
- **Establecimiento de perfiles digitales con objetivos y funciones centrados en el ciudadano**. El Ayuntamiento estará atento a los perfiles laborales que deben crearse, revisar los puestos y la forma en que se describen las funciones dentro de ellos para crear los equipos más adecuados para prestar servicios oportunos, fiables, proactivos y basados en datos.
- Una **cultura de aprendizaje permanente**. Se buscará promover una cultura de aprendizaje que anime y ofrezca **experimentación**. Los líderes favorecerán la creación de un entorno de confianza animando e incentivando a los empleados de todos los niveles a dedicar tiempo a aprender y compartir, asumir riesgos y permitir errores mediante la experimentación, la tutoría, las comunidades de práctica, la exposición de experiencias y las reuniones retrospectivas. Esto no solo potenciará la innovación en los servicios públicos, sino también enriquecerá el aprendizaje entre iguales y el crecimiento personal.
- **Nuevas formas de trabajar**. Se promoverán nuevas formas de trabajar usando la tecnología. Esto permitirá ir flexibilizando la organización para que se adapte a las necesidades de su talento. Los entornos de trabajo flexibles son vitales para apoyar la creciente preferencia por **metodologías ágiles** y de **diseño centrado en el usuario** en la búsqueda de servicios públicos de calidad. Ofrecer a las personas la oportunidad de trabajar de diferentes maneras supone una valiosa contribución adicional a la confianza y la satisfacción.





3

### Definición de una ruta de crecimiento continuo



Para conseguir definir una ruta con el objetivo de promover una administración pública digitalmente madura, la Estrategia de Talento Digital tiene en cuenta los siguientes elementos:

- Asegurar que la **visión del perfil del empleado público se revisa periódicamente**. Debido a que la transformación digital implica un proceso continuo y en constante cambio, el perfil del personal municipal debe estar alineado con las nuevas tendencias y actualizado con las necesidades de la transformación digital. Para esto recoger los avances que el proceso de creación actual del Certificado Europeo de Competencias Digitales - EDSC pueda traer para fortalecer el proceso de crecimiento continuo.
- Asegurar que los **perfiles definidos para las distintas responsabilidades del Ayuntamiento incorporan los elementos que habilitan la transformación digital activa**. Se proporcionará una formación adecuada, siendo esencial que se tengan en consideración las necesidades de los empleados, su crecimiento y satisfacción personal. Esto puede hacerse a través de la formación formal, aprendizaje entre iguales, comunidades de práctica, así como circuitos regulares de retroalimentación y programas de mentoría.
- En este proceso se deberá también dar valor a la **gestión del conocimiento** relativa especialmente al relevo generacional, para asegurar que se mantiene el conocimiento en la organización y se estimula su transferencia, especialmente de los empleados senior a las nuevas generaciones. Así, se buscará dinamizar la cultura de gestión del conocimiento apoyándose en la tecnología que permita extenderla dentro del Ayuntamiento.

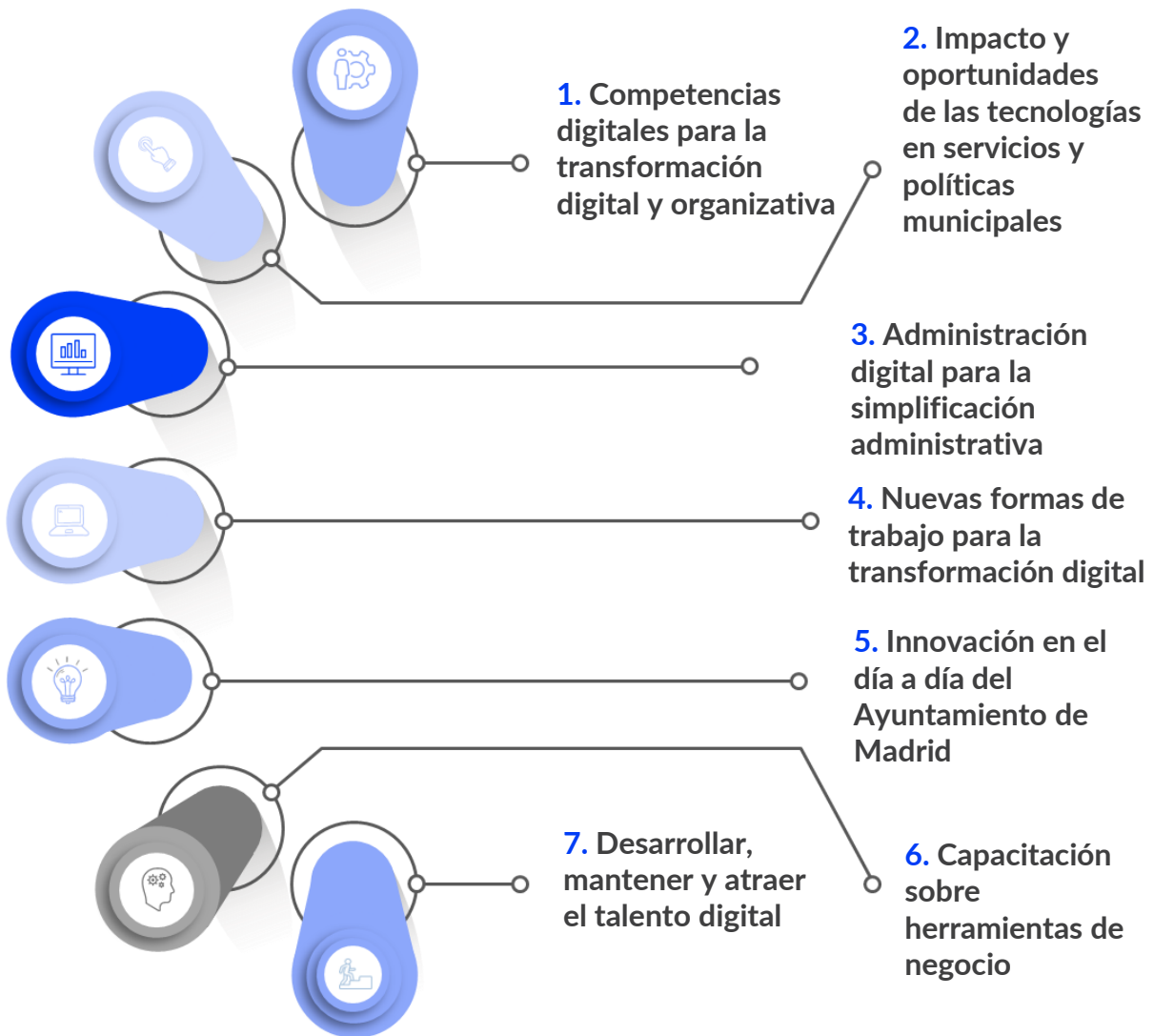


# 7. Ámbitos clave para la construcción de la Estrategia de Talento Digital

---

La Estrategia de Talento Digital incorpora **7 ámbitos clave** de trabajo. Cada uno de estos **ámbitos de trabajo para la Capacitación Digital** define las temáticas sobre los que se fijará la atención y **establece las prioridades** que permitirán **planificar las líneas de actuación** de la Estrategia de a corto, medio y largo plazo.

### Ámbitos de Trabajo para la Capacitación Digital



Los **6 primeros ámbitos** corresponden a elementos a desarrollar para avanzar hacia los atributos del empleado digital 5.0. Adicionalmente se ha definido un **ámbito de trabajo transversal: Desarrollar, mantener y atraer el talento digital** para contar con **profesionales digitales proactivos**, que desarrolla el pilar 3 de la Estrategia de Talento Digital. Se buscará que las intervenciones incorporen de forma transversal los **criterios de sostenibilidad y accesibilidad** para promover desde este ámbito la coherencia con estos principios.

Los siete **ámbitos de trabajo** desarrollan los **3 pilares de la Estrategia de Talento Digital** formando así la **ruta hacia la capacitación digital** necesaria para **alcanzar los atributos requeridos del personal municipal 5.0**, fortaleciendo la transformación digital del Ayuntamiento de Madrid.

Ruta hacia la Capacitación Digital del Personal Municipal 5.0

**PILAR 1: FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS Y TALENTO**



**PILAR 2: AMBIENTE HABILITADOR**



**PILAR 3: RUTA DE CRECIMIENTO CONTINUO**





A person is shown from the chest up, wearing a VR headset and hand controllers. The person's right hand is reaching out towards the viewer. The background is a dark, blue-toned environment with some light effects. The text is overlaid on the lower part of the image.

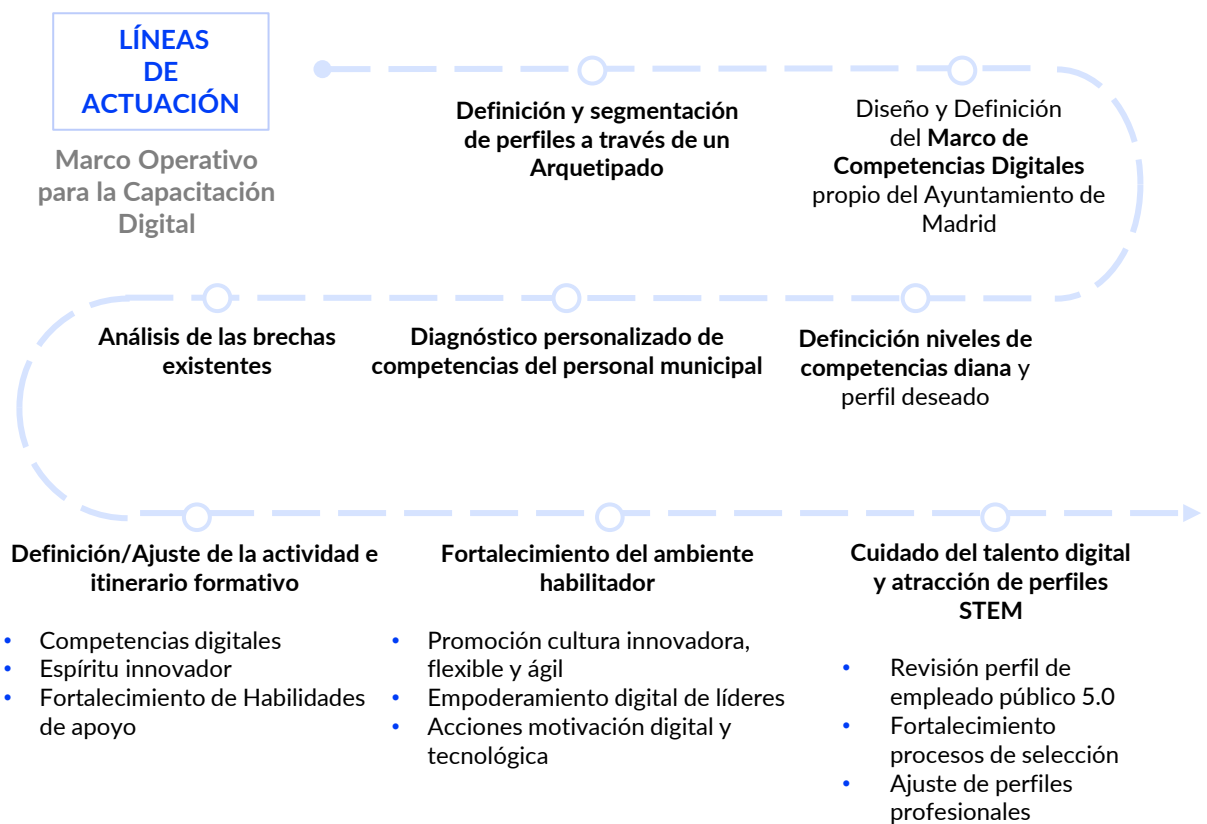
# 8. Líneas de actuación del Marco Operativo de la Estrategia de Talento Digital

---

La construcción de la Estrategia de Talento Digital del empleado municipal del Ayuntamiento de Madrid parte del análisis estratégico que incluye los marcos teóricos y contexto nacional y europeo, identifica los roles del empleado municipal, define los pilares y ámbitos de trabajo para la capacitación digital y establece la visión a largo plazo del empleado municipal 5.0 necesaria para la transformación digital.

Posteriormente incorpora las **líneas de actuación** del marco operativo de la Estrategia para cumplir con las apuestas definidas en el marco estratégico, tanto en términos de formación como de fortalecimiento del ambiente habilitador. Así se definen los elementos principales de estas líneas de actuación.

### Líneas de actuación a desarrollar en el Marco Operativo de la Estrategia de Talento Digital



Este camino se puede realizar de forma lineal o abordar ciertas actividades de forma paralela mediante un proceso incremental.

A person wearing a blue shirt is holding a tablet. The image is overlaid with various digital graphics: a blue circuit-like pattern on the left, a bar chart with a dotted line graph in the center, and a network diagram on the right. The overall color palette is dominated by blue and orange tones.

# 9. Gobernanza y Comunicación

---

# Gobernanza de la Estrategia de Talento Digital

Para asegurar una implementación efectiva y una mejora continua, se plantea la incorporación de un modelo de gobernanza que incluye 3 dimensiones:

1. **Proceso de planificación, revisión y fortalecimiento continuo**, de las actuaciones fundamentales de la capacitación digital.
2. **Seguimiento de avances y resultados**, mediante la definición de indicadores de avance y resultado y la consolidación de estos en un cuadro de mando.
3. Definición de un **grupo de trabajo interdisciplinario para la capacitación digital** que asegure la incorporación de los principios de la cultura digital, acompañe el ejercicio y permita definir nuevas aproximaciones según las necesidades y expectativas de empleados cada vez más activos y empoderados digitalmente.

Estas dimensiones se dejan planteadas de forma general en este documento marco para desarrollarse durante la fase de definición del **Marco Operativo** de la Estrategia.

## 1. Planificación, revisión y fortalecimiento

La Estrategia deberá incluir, a lo largo de su vigencia, una **revisión anual** de la misma, que coincida con el proceso de construcción de los Planes de Formación de la Escuela Madrid Talento y sirva de brújula para delimitar acciones y establecer prioridades de los mismos. Al ser una estrategia flexible y viva se irá enriqueciendo de manera incremental en el tiempo.

## 2. Seguimiento de avances y resultados

Se propone la definición de un **Cuadro de Mando** con los principales **indicadores y metas** de la estrategia que permita llevar a cabo un seguimiento de la misma y, a su vez, medir y difundir su evolución y resultados. Se propondrán **indicadores de seguimiento** de la estrategia y de consecución de los **resultados esperados**. Se incluirán indicadores de número de participantes y cursos ofertados, además de indicadores que permitan medir nivel de apropiación del conocimiento, la actitud frente a los temas digitales y la percepción de la cultura digital de la entidad.

## 3. Grupo de trabajo interdisciplinario para el Talento Digital

Este grupo estaría compuesto por expertos en diferentes áreas, como tecnología, recursos humanos, Escuela Madrid Talento y los delegados digitales, entre otros; que aportarían sus conocimientos y perspectivas únicas para desarrollar un enfoque integral y efectivo de capacitación. La interdisciplinariedad permite combinar habilidades y experiencias diversas, fomentando la creatividad, el intercambio de ideas y la generación de soluciones innovadoras.



Al definir este grupo de trabajo, se asegura la participación de profesionales especializados que pueden abordar los desafíos específicos de la capacitación digital del empleado público, desde la identificación de necesidades hasta el diseño de programas formativos y la evaluación de resultados.

Este grupo de trabajo define de forma complementaria a las estructuras y roles previamente definidos para asumir los temas de capacitación y fortalecimiento del talento definidos por el Ayuntamiento.

## Comunicación y motivación

Finalmente, como parte de la Estrategia se definirá un **plan de comunicación** externo e interno, que permita conocer los avances, logros y retos del proceso, motivando a los actores a participar de forma activa.

El plan de comunicación externa permitirá mostrar avances y ser identificado como un actor relevante en el fortalecimiento de competencias digitales de su propio talento y ser partícipes de espacios de construcción conjunta de nuevos retos a nivel nacional e internacional, así como comparar estrategias y lecciones aprendidas con otras ciudades.

Teniendo en cuenta que la evolución en términos de competencias digitales requiere una disposición y actitud activa frente al aprendizaje continuo, se valorará la realización de **campañas de motivación y promoción de la mentalidad y cultura digital interna**, incluyendo ejercicios participativos de co-creación de retos entre equipos multidisciplinares, entre otras posibles actividades.



A photograph of a server room. On the left, there are rows of server racks illuminated with blue light. On the right, a person is standing in a hallway, looking at a server rack. The background is lit with a warm orange glow. The overall scene is a mix of cool and warm tones.

# 10. Conclusiones

---

## Conclusiones

El uso de Internet y las tecnologías digitales afectan casi todos los aspectos de la vida de las personas, desde como viven hasta como trabajan. Los profesionales deben adaptarse no sólo a la ubicuidad de Internet, sino también a la presencia de diferentes tecnologías digitales para poder asumir funciones nuevas y diferentes.

La **Estrategia de Transformación Digital, Madrid, Capital Digital**, pretende fortalecer el liderazgo digital de la ciudad y sitúa la digitalización como una herramienta eficaz para mejorar, transformar y consolidar esos objetivos para Madrid y para su modelo de Ciudad.

**Madrid Talento asume el reto del Empleado Municipal 5.0** y avanza sobre las bases de lo ya construido por la Escuela Madrid Talento en términos de formación por competencias y competencias digitales.

Así, la Estrategia entiende que el profesional municipal juega diversos **roles digitales**: ciudadano del S. XXI y usuario de la administración digital, miembro activo de un equipo, profesional y líder organizacional o digital. Del análisis de cada uno se derivan las recomendaciones para potenciar las competencias necesarias para una participación plena en la transformación digital.



Teniendo en cuenta estos roles y la Estrategia de Transformación Digital, se proponen **6 atributos** que debe tener el **profesional municipal 5.0** como **movilizador** de la transformación digital del Ayuntamiento de Madrid:

1. Eleva su nivel inicial de competencias digitales
2. Entiende los impactos de la digitalización en la vida diaria y en la acción municipal
3. Se adapta a los cambios administrativos y adopta nuevas herramientas de trabajo
4. Acoge el cambio de mentalidad y cultura
5. Utiliza tecnologías de creación y co-creación innovadora
6. Se mantiene actualizado sobre impactos y oportunidades de tecnologías en el negocio

Con los atributos como meta, se delimita la estructura de la Estrategia partiendo de **3 pilares** principales que se refuerzan mutuamente: el **fortalecimiento de las competencias y el talento**, asegurar un **ambiente habilitador** que facilite el desarrollo de este talento y la definición de una **ruta de crecimiento continuo**. Se establece así una visión de futuro que se irá consiguiendo poco a poco con la ejecución de la estrategia, sus líneas de actuación y planes.

Cada uno de los atributos desencadena un **ámbito** de trabajo que permitirá un enfoque temático, y se define un ámbito adicional vinculado al pilar de crecimiento continuo, consolidando el **marco estratégico** de la siguiente forma:



### PILAR 1: FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS Y TALENTO

ÁMBITOS

-  **Competencias digitales para la transformación digital y organizativa**
-  **Impacto y oportunidades de las tecnologías en servicios y políticas municipales**
-  **Administración digital para la simplificación administrativa**
-  **Capacitación sobre herramientas de negocio**

### PILAR 2: AMBIENTE HABILITADOR

ÁMBITOS

-  **Nuevas formas de trabajo para la transformación**
-  **Innovación en el día a día del Ayuntamiento de Madrid**

### PILAR 3: RUTA DE CRECIMIENTO CONTINUO

ÁMBITO

-  **Desarrollar, mantener y atraer el talento digital para contar con profesionales digitales proactivos**

Finalmente, se establecen las líneas generales sobre las que se estructura la **gobernanza** para asegurar un seguimiento y avance incremental de la estrategia, adaptada a los cambios continuos del entorno digital y de la necesidad de los empleados.

Este documento se constituye como la brújula que permitirá **guiar las acciones del Ayuntamiento en términos de capacitación para una transformación digital por y para las personas**, apostando por una ciudad digital que mira al futuro, centrada en la ciudadanía y sus necesidades y en el empleado público como protagonista de la transformación digital.

**Madrid** se posiciona así como capital digital nacional, europea e internacional, reforzando el liderazgo digital con un enfoque inclusivo; sin que nadie quede atrás y avanzando hacia la plena inclusión y cohesión digital, contando con el **talento municipal** como piedra angular de este proceso.





# 11. Referencias

---

## Referencias

- Asociación Somos Digital, & Junta de Castilla y León. (2020). Los Centros de Competencias Digitales del Futuro (<https://somos-digital.org/wp-content/uploads/2020/03/Los-Centros-de-Competencias-Digitales-del-Futuro.pdf>).
- Autodiagnóstico de las competencias digitales de las empleadas y empleados públicos de la administración general del estado, INAP 2021 ([3a567831-7956-b303-794a-f6fca2e714ed](https://www.inap.es/3a567831-7956-b303-794a-f6fca2e714ed) ([inap.es](https://www.inap.es))).
- Broadband Commission (2022). Artificial Intelligence and Digital Transformation: Competencies for Civil Servants ([Artificial-Intelligence-and-Digital-Transformation-Competencies-for-Civil-Servants.pdf](https://www.broadbandcommission.org/publications/artificial-intelligence-and-digital-transformation-competencies-for-civil-servants) ([broadbandcommission.org](https://www.broadbandcommission.org))).
- Brújula Digital 2030: el enfoque de Europa para el Decenio Digital, Bruselas, 9.3.2021 ([Digital decade](https://espanadigital.gob.es) ([espanadigital.gob.es](https://espanadigital.gob.es))).
- Cejas Martínez, MF. (2019). "Formación por competencias: Reto de la educación superior", Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXV, núm. 1, 2019, Universidad del Zulia, Venezuela, ([hhttps://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059678009](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059678009)).
- DigComp 2.2 (2022): The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes by the European Commission's Joint Research Centre © European Union, 2022 (<https://europa.eu/!cKrmj6>).
- Digital Education Action Plan 2021-2027 ([https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan\\_es](https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/digital-education-action-plan_es)).
- EIFISC, 2022: Study on the development of a European framework for interoperability skills and competences in the public sector (<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4e07a84f-abbf-11eb-927e-01aa75ed71a1>).
- España Digital, 2026 ([EspanaDigital\\_2026.pdf](https://espanadigital.gob.es/EspanaDigital_2026.pdf) ([espanadigital.gob.es](https://espanadigital.gob.es))).
- Estrategia de Transformación Digital "Madrid, Capital Digital" (Estrategia de Transformación Digital de la Ciudad de Madrid.)
- Gobierno de España. (2021). Componente 11: Modernización de las Administraciones Públicas. Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia ([16062021-Componente11.pdf](https://www.lamoncloa.gob.es/16062021-Componente11.pdf) ([lamoncloa.gob.es](https://www.lamoncloa.gob.es))).
- Gobierno de España. (2021). Componente 19: Plan Nacional de Competencias Digitales (digital skills). Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia ([16062021-Componente19.pdf](https://www.lamoncloa.gob.es/16062021-Componente19.pdf) ([lamoncloa.gob.es](https://www.lamoncloa.gob.es))).
- Gobierno de España (2021). Estrategia España Nación Emprendedora ([https://nacionemprendedora.gob.es/sites/default/files/Estrategia\\_Espana\\_Nacion\\_Emprendedora.pdf](https://nacionemprendedora.gob.es/sites/default/files/Estrategia_Espana_Nacion_Emprendedora.pdf)).
- INAP: Competencias Digitales de las Empleadas y los Empleados Públicos. Marco de referencia V.2., MADRID, noviembre 2022 ([0819200d-4867-e589-59f4-a1282d7b331f](https://www.inap.es/0819200d-4867-e589-59f4-a1282d7b331f) ([inap.es](https://www.inap.es))).
- Klus, Milan and Müller, Julia, Identifying Leadership Skills Required in the Digital Age (2020). CESifo Working Paper No. 8180 (<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3564861>).

- OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) (2020), "Digital Government Index: 2019 results", OECD Public Governance Policy Papers, No. 03, OECD Publishing, Paris (<https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>).
- OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) – Observatory of Public Sector Innovation (2017), "Core Skills for Public Sector Innovation", OECD, Paris ([Core skills for public sector innovation \(oecd.org\)](https://www.oecd.org/public-sector-innovation/core-skills-for-public-sector-innovation)).
- OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) (2017a), "Skills for a High Performing Civil Service", OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris ([Skills for a High Performing Civil Service | OECD Public Governance Reviews | OECD iLibrary \(oecd-ilibrary.org\)](https://www.oecd-ilibrary.org/publications/skills-for-a-high-performing-civil-service)).
- OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) (2021), "The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector", OECD Working Papers on Public Governance, No. 45, OECD Publishing, Paris (<https://doi.org/10.1787/4e7c3f58-en>).
- RECOMENDACIÓN DEL CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA de 22 de mayo de 2018 relativa a las competencias clave para el aprendizaje permanente, 2018/C189/01 ([Recomendación del Consejo, de 22 de mayo de 2018, relativa a las competencias clave para el aprendizaje permanente Texto pertinente a efectos del EEE. \(europa.eu\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32018M0518(01))
- The 4 Tiers of Digital Transformation by Mohan Subramaniam, September 21, 2021 ([The 4 Tiers of Digital Transformation \(hbr.org\)](https://hbr.org/2021/09/the-4-tiers-of-digital-transformation)).



