



Curso “Servicios especializados de apoyo a la innovación”

Sesión 1– Gestión de la Innovación

CONTENIDOS MÓDULO: AUTODIAGNÓSTICO DE LA INNOVACIÓN

1. Evaluación de la Gestión de la Innovación

- Introducción. Empresa Innovadora
- Por qué evaluar la Gestión de la Innovación
- Significado de una evaluación en la organización
- Cómo abordar una evaluación

2. Modelo IAT para la autoevaluación de la Gestión de la Innovación

- Desarrollo del modelo y la herramienta de evaluación

3. Implantación de la innovación.

- Análisis de resultados de la autoevaluación
- Plan de acción
- Servicios de innovación de apoyo al proceso de Autoevaluación



Módulo – Autodiagnóstico de la Innovación

SESIÓN 1



1.1 Introducción. Empresa innovadora



Innovación

Factor clave para la mejora de la **competitividad** de las empresas y organizaciones

Competitividad

Capacidad que tienen las empresas de aprovechar de forma efectiva sus ventajas distintivas para ser mejores que sus competidores.



1.1 Introducción. Empresa innovadora

Qué entendemos por **Innovación empresarial**



Innovación es la actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos, procesos o servicios, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes.

1.1 Introducción. Empresa innovadora

Rasgos de una Organización Innovadora

- 1. Cultura de la innovación.**
- 2. Generación y selección de ideas.**
- 3. Gestión de proyectos de innovación.**
- 4. Explotación de resultados.**
- 5. Gestión del conocimiento y tecnología.**
- 6. Gestión de los RRHH.**



1.1 Introducción. Empresa innovadora

Rasgos de una Organización Innovadora

1. Cultura de la innovación

- Política y estrategia de Innovación.
- Implicación de la dirección en la gestión de la Innovación (compromiso, comunicación interna-externa, capacidad de asumir riesgos).

2. Generación y selección de ideas

- Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva.
- Prospectiva y Previsión Tecnológica.
- Creatividad y selección de ideas (planificación, uso de herramientas, estimulación, criterios de selección).
- Análisis interno (inventario recursos, catálogo de habilidades y conocimientos, proyectos internos).



1.1 Introducción. Empresa innovadora

Rasgos de una Organización Innovadora

2. Generación y selección de ideas. Vigilancia tecnológica. Inteligencia competitiva



VIGILANCIA TECNOLÓGICA

Proceso organizado, selectivo y sistemático, para captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla, para convertirla en conocimiento con el fin de tomar decisiones con menos riesgo y poder anticiparse a los cambios



UNE 166000:2006
"Gestión de la I+D+i: Terminología y definiciones de las actividades de I+D+i"



1.1 Introducción. Empresa innovadora

Rasgos de una Organización Innovadora

2. Generación y selección de ideas. Vigilancia tecnológica. Inteligencia competitiva



INTELIGENCIA COMPETITIVA

Proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores, que se transmite a los responsables de la **toma de decisiones** en el momento oportuno

1.1 Introducción. Empresa innovadora

Rasgos de una Organización Innovadora

2. Generación y selección de ideas. Vigilancia tecnológica. Inteligencia competitiva

Diferencias entre Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva

	Vigilancia Tecnológica	Inteligencia Competitiva
Incluye	Recogida, análisis, valoración y difusión.	Recogida, análisis, valoración, difusión y toma de decisiones.
Integra	Vigilancia Tecnológica.	Vigilancia Tecnológica, comercial, de los competidores,...
Cambios	<ul style="list-style-type: none">• Respuesta cuando se han producido.• Reactivo.	<ul style="list-style-type: none">• Posibilidad de adelantarse a los cambios.• Proactivo.

1.1 Introducción. Empresa innovadora

Rasgos de una Organización Innovadora

2. Generación y selección de ideas. Prospectiva y previsión tecnológica



PROSPECTIVA TECNOLÓGICA

Proceso sistemático realizado para explorar el futuro de la ciencia, la tecnología y la sociedad, con el objetivo de identificar aquellas tecnologías genéricas emergentes y las áreas de investigación estratégicas necesarias para su desarrollo, que tengan mayor probabilidad de proporcionar beneficios económicos y sociales



“Gestión de la I+D+i: Terminología y definiciones de las actividades de I+D+i”



UNE 166000:2006



1.1 Introducción. Empresa innovadora

Rasgos de una Organización Innovadora

2. Generación y selección de ideas. Prospectiva y previsión tecnológica

Diferencias entre Vigilancia Tecnológica y Prospectiva Tecnológica:

	Vigilancia Tecnológica	Prospectiva Tecnológica
Tiempo	Continua	En un momento determinado
Alcance	Toda la organización.	Sólo expertos.

1.1 Introducción. Empresa innovadora

Rasgos de una Organización Innovadora

2. Generación y selección de ideas. Creatividad

- Proceso mental que ayuda a generar nuevas ideas.
- Habilidad para abandonar las vías estructurales y las maneras de pensar habituales para llegar a una idea que permita solucionar un determinado problema



1.1 Introducción. Empresa innovadora

Rasgos de una Organización Innovadora

3. Gestión de proyectos de innovación

- Diseño y concepción de proyectos (especificaciones, incorporación de nuevas tecnologías).
- Planificación, seguimiento y control de actividades.
- Gestión económica.
- Medición, análisis y mejora.



1.1 Introducción. Empresa innovadora

Rasgos de una Organización Innovadora

4. Explotación de resultados



1.1 Introducción. Empresa innovadora

Rasgos de una Organización Innovadora

5. Gestión del conocimiento y tecnología

- Gestión y Transferencia de Tecnología.
- Gestión del Conocimiento.



1.1 Introducción. Empresa innovadora

Rasgos de una Organización Innovadora

5. Gestión del conocimiento y tecnología. Transferencia de tecnología



TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

Proceso de transmisión de la información científica, tecnológica, del conocimiento, de los medios y de los derechos de explotación, hacia **terceras partes** para la fabricación de un producto, desarrollo de un proceso o la prestación de un servicio, contribuyendo al desarrollo de sus capacidades

UNE 166000:2006

“Gestión de la I+D+i: Terminología y definiciones de las actividades de I+D+i”



1.1 Introducción. Empresa innovadora

Rasgos de una Organización Innovadora

5. Gestión del conocimiento y tecnología. Transferencia de tecnología

Aspectos a considerar:

- Propiedad intelectual e industrial (patentes,
- Modelos de utilidad, etc.)
- Contratos de adquisición y venta de tecnología.
- Asistencia Técnica.
- Formación de joint-ventures.
- Cooperación y alianzas para proyectos I+D+i.
- TT de univ./organismos I+D+i a la organización.



1.1 Introducción. Empresa innovadora

Rasgos de una Organización Innovadora

5. Gestión del conocimiento y tecnología. Gestión del Conocimiento

Gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización (Capital Intelectual).

Conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales



**VENTAJA COMPETITIVA EN
EL MERCADO**



1.1 Introducción. Empresa innovadora

Rasgos de una Organización Innovadora

6. Gestión de los recursos humanos

- Motivación del personal (motivación, fomento creatividad y trabajo en equipo, flujo de información).
- Competencia y formación (determinación de competencias, actividades formativas, evaluación de resultados).



1.2 Por qué evaluar la Gestión de la Innovación

- En general, la mayoría de las empresas realizan actividades e iniciativas encaminadas al fomento de la innovación, aunque muchas no son conscientes de que están gestionando la innovación.
- La innovación por sí sola no garantiza que se alcance el objetivo de mejora: es necesario gestionarla de manera sistemática.
- **El viaje a cualquier lugar siempre tiene un origen.** Para avanzar en la mejora de la gestión tenemos que conocer el punto de partida.



La adopción de directrices estratégicas y la toma de decisiones en el ámbito empresarial, incluida la gestión de la innovación, depende del estado y el punto en el que se encuentra la organización:

- Qué se está haciendo en la organización por la innovación y cómo se hace.
- Puntos fuertes y áreas de mejoras de gestión de la innovación que se realiza.



1.3 Significado de una evaluación en la organización

Medición y evaluación



MEDICIÓN

Medir es averiguar la cantidad de una cosa, de un fenómeno, de una característica o de un producto. Hay medición cuando se compara una cosa cualquiera con otra que se ha elegido como unidad de medida. Ejemplo: Determinar el peso en kilogramos, el nivel de inteligencia de un alumno, los resultados del aprendizaje mediante un test.



EVALUACIÓN

Evaluar es apreciar el valor de una cosa, de un fenómeno, de una característica o de un producto. Hay evaluación cuando decimos que un proceso es ineficiente, después de haber medido el rendimiento mediante indicadores y haber comparado el resultado con un criterio previamente establecido.

La medición proporciona información que posibilita la evaluación. En este sentido, la medición es previa a la evaluación, está supeditada a ésta y sirve a sus propósitos.

1.3 Significado de una evaluación en la organización

Medición y evaluación

¿Cómo organizar la medición y la evaluación?



- Sistemas de medición del desempeño: Conjunto de métricas utilizado para cuantificar la eficacia y la eficiencia de las actividades y procesos (PMS – Performance Measurement System).
- Sistemas de evaluación de la gestión. Conjunto de métodos y criterios determinados y dispuestos para la evaluación del desempeño de una actividad, proceso u organización.

1.3 Significado de una evaluación en la organización

La evaluación o la autoevaluación es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia.

La evaluación / autoevaluación permite a las organizaciones:

- identificar sus **puntos fuertes** y sus **áreas de mejora**,
- diseñar **acciones** de mejora planificadas y para el seguimiento del progreso realizado.
- Producir aprendizajes colectivos. El equipo de dirección de una organización **aprende**:
 - qué/cómo lo hacemos y qué resultados obtenemos.
 - qué aspectos no habíamos contemplado en la gestión.
 - qué decisiones y qué tipo de acciones tienen impacto en la mejora de la gestión.



ADEMÁS: contribuye a **compartir Visión, clave del éxito** en todo proceso de cambio



1.4 Cómo abordar una evaluación

Al acometer una evaluación, una empresa se plantea las siguientes **cuestiones**:



¿Qué quiero evaluar de mi gestión?

¿Cómo comienzo? ¿Qué necesito?

¿Qué **modelo/referencia** utilizo?

Existen sistemas estructurados basados en modelos y normas de reconocido prestigio, ...

... pero ¿se adaptan estos sistemas a la empresa que lo utiliza?

... ¿permiten obtener conclusiones relevantes?

... ¿permiten las comparaciones?

... ¿incorporan la experiencia de la aplicación?

1.4 Cómo abordar una evaluación

A la hora de abordar una evaluación, es necesario tener en cuenta los siguientes factores:



- **MODELO de referencia** -> Fundamentación y reconocimiento.
- **PERSONAS** -> Los/as evaluadores/as son la esencia de una buena evaluación:
 - Requisitos: conocer en profundidad la empresa, sus procesos, actividades y dinámica de funcionamiento.
 - Competencias: capacidad de análisis, compromiso, espíritu crítico
 - Equipo evaluador: de tres a cinco personas (una de ellas, coordinadora)
- **RECURSOS necesarios**-> Disponibilidad de personas y de la información necesaria.
 - La planificación es importante para asegurar la disponibilidad de recursos.
- **METODOLOGÍAS de evaluación**-> Esquemas de actuación:
 - Autoevaluación individual
 - Autoevaluación en equipo
 - Evaluación por parte de externos

2.1 Modelo IAT para la autoevaluación de la gestión de la Innovación

Modelo de gestión de referencia:
Modelo IAT de Gestión de la Innovación (GIE)

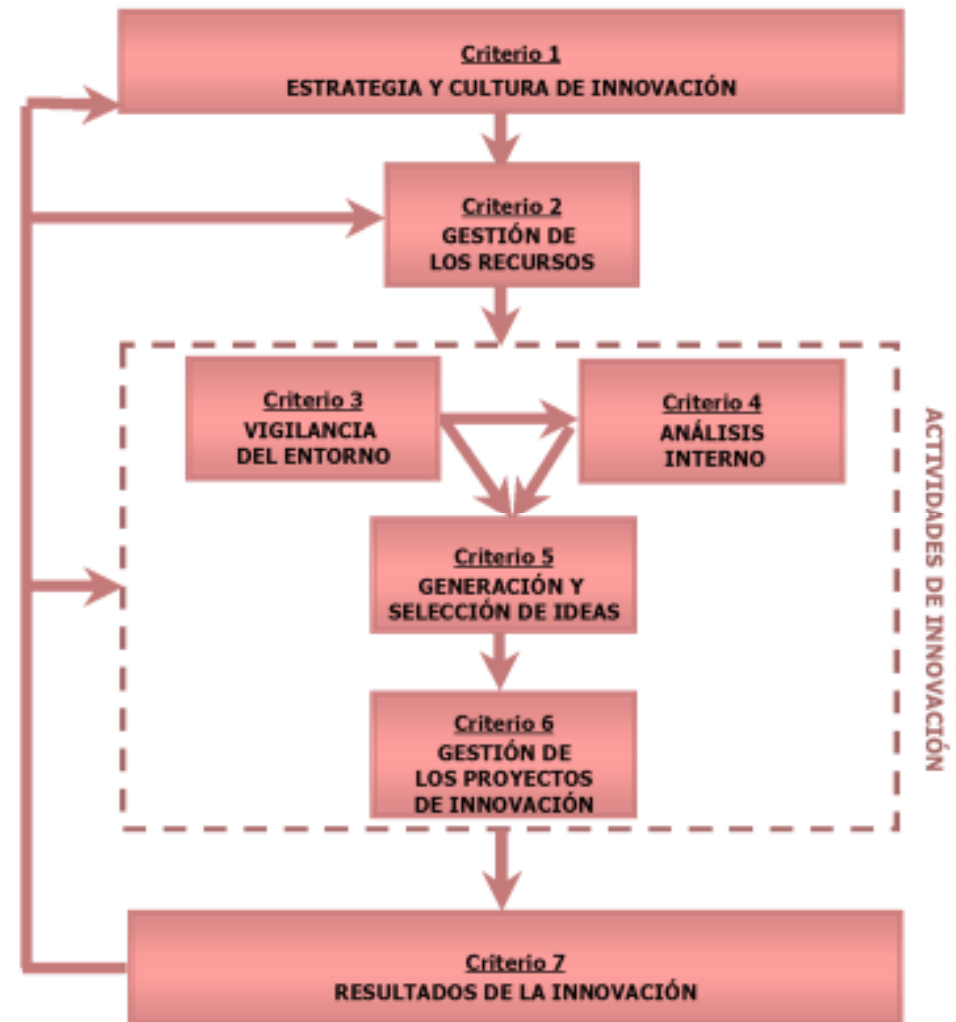
Marco de referencia para las organizaciones que consideran la innovación como un proceso fundamental en su actividad, medio para aumentar su competitividad, eficacia y capacidad de progreso.

Estructura:

7 criterios

16 subcriterios

Número variable de aspectos a considerar



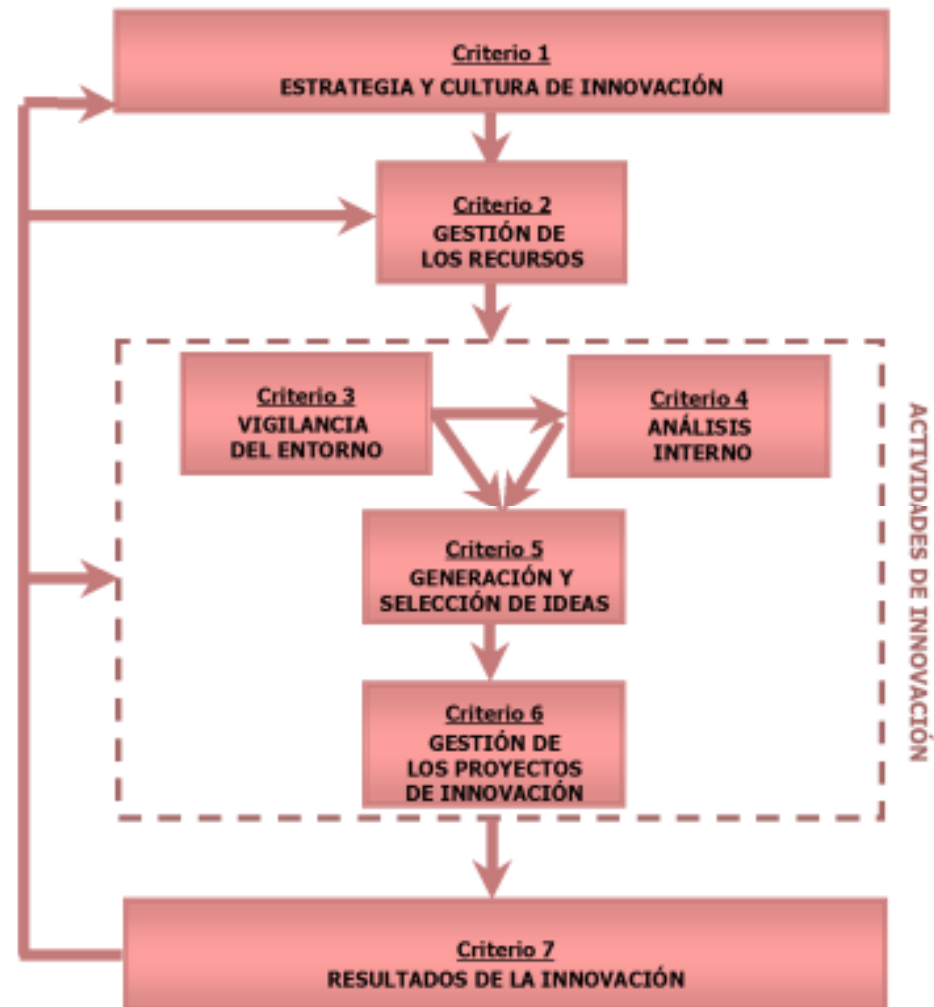
2.1 Modelo IAT para la autoevaluación de la gestión de la Innovación

Criterios del modelo IAT para la gestión de la innovación:

Criterios 1 y 2: Marco estratégico. Necesidad de contar con una cultura de innovación, que proporcione a la organización el entorno y los medios necesarios para llevar a cabo las actividades de innovación.

Criterios 3, 4, 5 y 6: Qué hace la organización en materia de innovación (Actividades de Innovación) y los recursos que a ello destina.

Criterio 7: Se refiere a los resultados generados con las Actividades de Innovación



2.1 Modelo IAT para la autoevaluación de la gestión de la Innovación

Subcriterios del modelo IAT para la gestión de la innovación:

