

# Modelo de Gestión de la Innovación

## *“Creando Cultura Innovadora”*



**Marcelo Lasagna**

Consultor Estrategia, Innovación & Gestión del Conocimiento

Asunción, Diciembre 2012

## MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

Se plantean los tres componentes del modelo de gestión de la innovación.

### A. Estrategia

La estrategia de una organización pública hace referencia a las líneas prioritarias que marcan el rumbo en una dirección determinada para conseguir una visión, con el objetivo de alinear recursos y esfuerzos en un mismo sentido.

Actualmente un debate frecuente en la literatura relacionada con el management es el que relaciona estrategia e innovación. Cada vez más, los estudiosos tienden a considerar que la innovación viene a sustituir a la tradicional planificación estratégica o si no a sustituirla, sí a complementarla. En entornos donde el cambio es la constante y la necesidad de adaptarse a los entornos es cada vez más imperiosa, se hace necesario desarrollar mecanismos flexibles que complementen y ayuden a configurar el futuro de las organizaciones. En este sentido, la innovación juega cada vez un papel más relevante en cuanto a capacidad de generar valor para el ciudadano o en el interior de la Administración Pública, por su capacidad ágil de leer los entornos y transformar estos insights en acciones innovadoras que contribuyan a mejorar la calidad de vida de funcionarios y ciudadanos.

El modelo de gestión de la innovación que aquí se plantea está pensado para adaptarse a cualquiera de los escenarios que las instituciones públicas puedan presentar:

- **Organizaciones con un plan estratégico definido.** En este caso, la innovación adopta las líneas estratégicas en su definición de retos, con el objetivo de dotar de coherencia estratégica a los proyectos de innovación que se planteen. En la operatividad de la implementación de un proceso de gestión de la innovación, este supuesto se haría operativo de la siguiente manera:
  - Estudio del Plan Estratégico
  - Definición de Retos de Innovación que estén alineados a la estrategia de la institución
  - Desarrollo del modelo de gestión de la innovación en función de los Retos definidos

- Generación de proyectos alineados a la estrategia
- **Organizaciones sin plan estratégico.** Para las organizaciones que no tengan un plan estratégico definido, el modelo de innovación constituye un instrumento para definir retos de futuro y orquestar un pipeline de proyectos de innovación con el objetivo de tener un mecanismo de respuesta flexible para dar solución a las necesidades de los usuarios y optimizar y mejorar el trabajo de los funcionarios públicos.

## B. La Cultura innovadora: factores organizacionales.

En las organizaciones, ya sean públicas o privadas, lo que determina que sean más o menos innovadoras tiene más que ver con las personas que no con los procesos. En este sentido, Booz&Co en su informe anual sobre innovación, señala que no hay una correlación directa entre gasto en innovación y resultados. Se produce la paradoja que Apple, la empresa más innovadora del mundo, es la que está en el lugar 70 en gasto en innovación. Por otro lado, el estudio arroja datos significativos sobre la estrategia que siguen las empresas que se convierten en más innovadoras: 6 de las 10 organizaciones más innovadoras utilizan una estrategia “Need Seekers”, es decir, se orientan a detectar las necesidades del cliente como fuente para la innovación. Este enfoque está en el corazón de la acción que el sector público debe dar a sus servicios para alcanzar los más altos niveles de valor público. La acción innovadora de alto valor público se centra en el involucramiento en diversos niveles, como veremos más adelante, de los usuarios en la co-creación de servicios y políticas.

En cuanto a la operatividad del modelo, los aspectos relacionados con la cultura se estructuran en dos dimensiones:

- La **dimensión diagnóstica**: el primer paso para la implantación del modelo en una institución será hacer la valoración de la cultura de la innovación a través del ejercicio Innovation DNA. De esta manera obtendremos un panorama general de la predisposición a la innovación que existe en la organización.
- La **dimensión de acción**: asociado a la implantación del modelo en la Administración, se recomiendan una serie de acciones para sensibilizar a los servidores públicos de la importancia de la innovación para orientarse a ofrecer mejores servicios al ciudadano, que hagan más fácil su vida y su relación con la administración, así como para mejorar y optimizar procesos internos y la calidad y relevancia del trabajo del funcionario. En este sentido planteamos un programa

### *Creando cultura innovadora.*

---

que contemple aspectos como:

- Conceptos básicos en innovación con el objetivo de generar una lengua franca de la innovación en la Administración
- Innovación y liderazgo
- La innovación y las personas
- Emprendimiento corporativo en la Administración
- Cómo crecer profesionalmente a través de la innovación
- Escuchar al usuario para innovar
- El modelo de innovación pública paraguayo
- (...)

El mismo ejercicio de puesta en marcha del modelo es una dinámica de generación y fortalecimiento de la cultura innovadora, sin duda alguna. Sin embargo, proponemos otras acciones complementarias a ésta, de manera de fortalecer las prácticas innovadoras para garantizar la explotación del Modelo de Gestión de la Innovación

En el Modelo de Gestión de la Innovación que proponemos la “cultura innovadora” tiene un lugar preferente. Es una de las condiciones clave para el funcionamiento de éste. Sin personas con competencias funcionales y actitudinales con el sólo dominio del proceso innovador difícilmente que alcanzarán los resultados que esperamos. De hecho el Modelo tiene una estructura flexible para que se adapte a cada organización pública que lo solicita; a su realidad y cultura, dejando un margen amplio para que los emprendimientos personales lo vayan ajustando a las necesidades de su propio entorno.

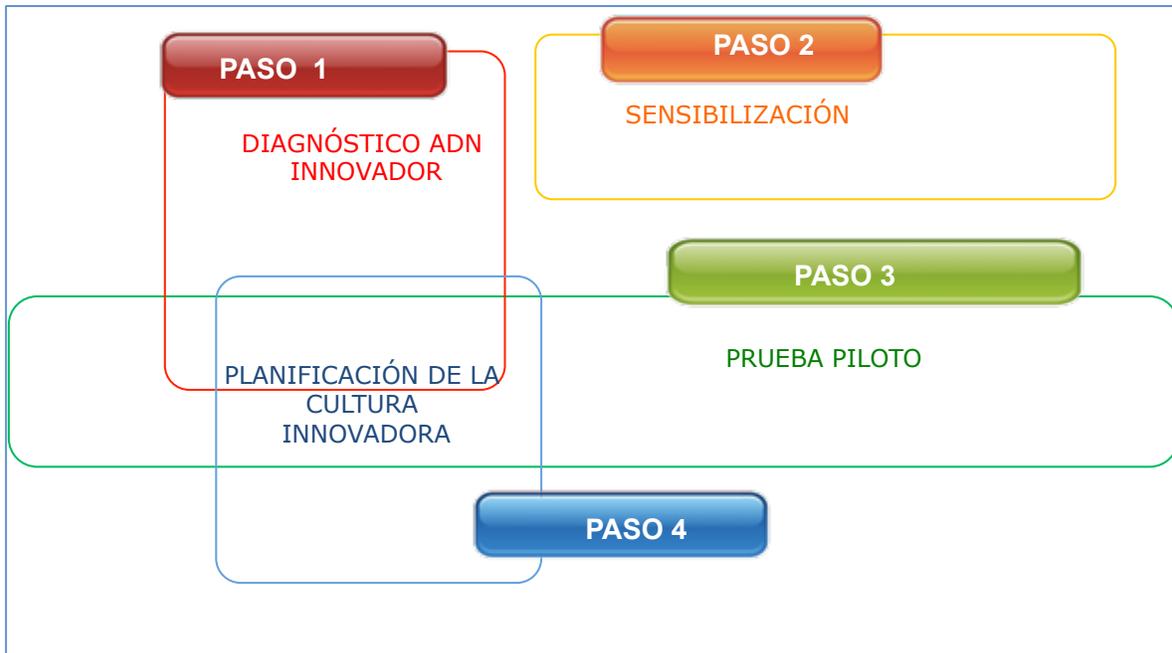
En el Plan de Implementación del Modelo se contemplan las fases propuestas para estimular el ADN innovador en la institución pública.

Una de las tareas más importante de los equipos de innovación es la de generar una cultura innovadora. Esta, dadas las características del sector público, no surge en forma espontánea. Si así fuere, que puede ocurrir y de hecho ocurre, no tendría el impacto de gran alcance si fuera fruto de una acción sistemática.

Creemos que todas las organizaciones pueden crear una cultura de la innovación de la misma manera que puede construir con éxito una "cultura de calidad" o una "cultura de seguridad" o una "cultura de servicio al cliente". Al igual que estas otras dimensiones de la cultura corporativa en general, es necesario tener un enfoque sistemático, así como un liderazgo comprometido que creen que, con el tiempo, como por ejemplo una cultura cambio les llevará a un mejor desempeño y añadir valor público.

*Creando cultura innovadora.*

Proponemos seguir los siguientes 4 puntos para generar la cultura innovadora en apoyo a la implementación del Modelo de Gestión de la Innovación.



**Paso 1: Diagnóstico del ADN innovador**

En primer lugar, empezaremos a medir las capacidades organizacionales e individuales con respecto a la innovación en la organización. Estos datos se obtienen de entrevistas, aplicación de cuestionarios y el análisis institucional.

Esta fase de diagnóstico proporcionará los puntos clave de datos que pueden ser utilizados para definir el contexto y definir las actuaciones.

La información necesaria se obtiene a través de una combinación de datos: entrevistas con una muestra representativa de los empleados, el análisis de las métricas y existentes en la organización, la aplicación de encuestas sobre las dimensiones corporativas e individual de la innovación, la evaluación comparativa de los aspectos de las mejores prácticas... En esta fase, se intentarán detectar los factores clave y las barreras a la innovación.

---

## Paso 2: Sensibilización

Junto con la fase diagnóstica, empezaremos a motivar la innovación como base de generar un ADN propicio. Para ello es fundamental tener unos retos comunes que marquen el rumbo de lo que queremos llegar a ser como organización innovadora, y los principios organizativos por los que vivimos como una organización innovadora.

Para el desarrollo de esta motivación, es necesario comenzar a plantearse una serie de elementos:

1. Definición del rumbo a través de los desafíos.
2. La proyección y comunicación del modelo a nivel interno como sistema de incorporar la innovación en el ADN organizacional.
3. Un número significativo de personas están involucradas en el proceso ya sea para impulsar la innovación en sí mismos o para apoyarla en los demás. El modelo, a través de la estructura de gobernanza propuesta, garantiza el involucramiento directo de muchas personas de las organizaciones receptores del Modelo.
4. Mecanismos de apoyo y recursos para fomentar el uso de un proceso de innovación constante: metodologías, visualización de los proyectos innovadores implantados y de las personas que los han llevado a cabo, programas de capacitación para adquirir las competencias y habilidades requeridas. Esto se aborda en los diversos talleres de formación de los i-teams y de los emprendedores de proyectos, así como de las metodologías propuestas para la implementación del modelo.
5. El conocimiento y la experiencia derivada de los éxitos y fracasos de la sistemática de la innovación es integrada de forma activa a la organización.
6. La innovación se incorpora como una variable para generar un marco de incentivos: económicos o de otro tipo de compensaciones (reconocimiento, formación, horas para generar nuevos proyectos...). En este punto es necesario revisar el marco legal.

### **Paso 3 – Prueba piloto**

Una vez diagnosticado el ADN de la innovación, se establece una prueba piloto para mejorar las capacidades en torno a la innovación. La prueba se llevará a cabo dentro del i-team, o un grupo reducido de individuos de dentro de la organización.

En la construcción del diseño, deberíamos tener en cuenta:

1. Establecer comparativas con otros organismos públicos. A medida que se vaya extendiendo la implantación del modelo tendremos una base de información referencial interesante para determinar barreras y aceleradores culturales a la innovación.
2. Generar la máxima involucración del equipo.

### **Paso 4 – Planificación de la cultura innovadora**

A partir de las lecturas y aprendizajes de las fases anteriores, en este punto planificaremos junto con el i-team, el plan de acción para sistematizar la construcción de cultura organizadora.

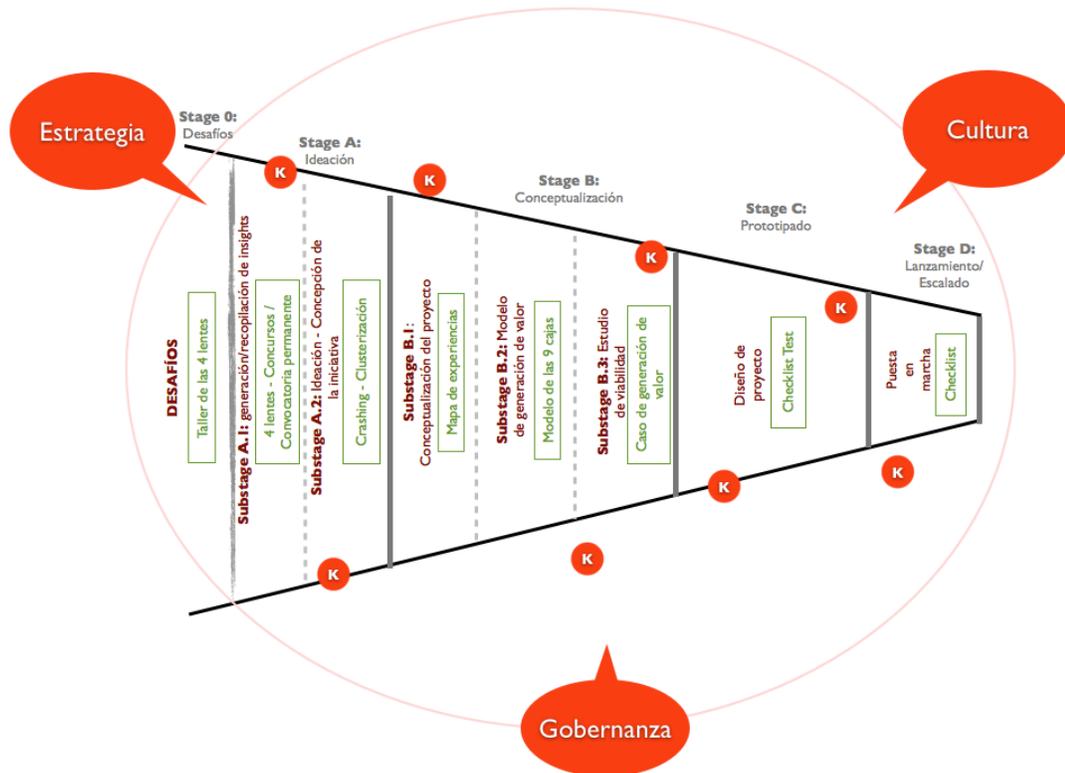
Es importante que participen tantos empleados como sea posible en un proceso continuo de socialización del aprendizaje derivado de la innovación y de construcción de cultura y capacidades que predispongan el cambio hacia instituciones más flexibles al cambio y más co-responsables con la construcción de futuro.

### C. Proceso del Modelo (FUNNEL)

La ingeniería del modelo se basa en uno de los esquemas referentes en las organizaciones innovadoras en la actualidad: el funnel de la innovación. Su dinámica de funcionamiento se basa en que accedan un gran número de ideas por la entrada del embudo para que, a través de mecanismos de filtraje en las diferentes fases de avance, se puedan ir seleccionando las propuestas que tengan más potencial de éxito para acabar implantando las mejores iniciativas. Los principios en los que se basa (participación activa de stakeholders, transversabilidad y flexibilidad), así como su lógica de funcionamiento, permiten superar los principales obstáculos a la innovación que se encuentran en las organizaciones públicas.

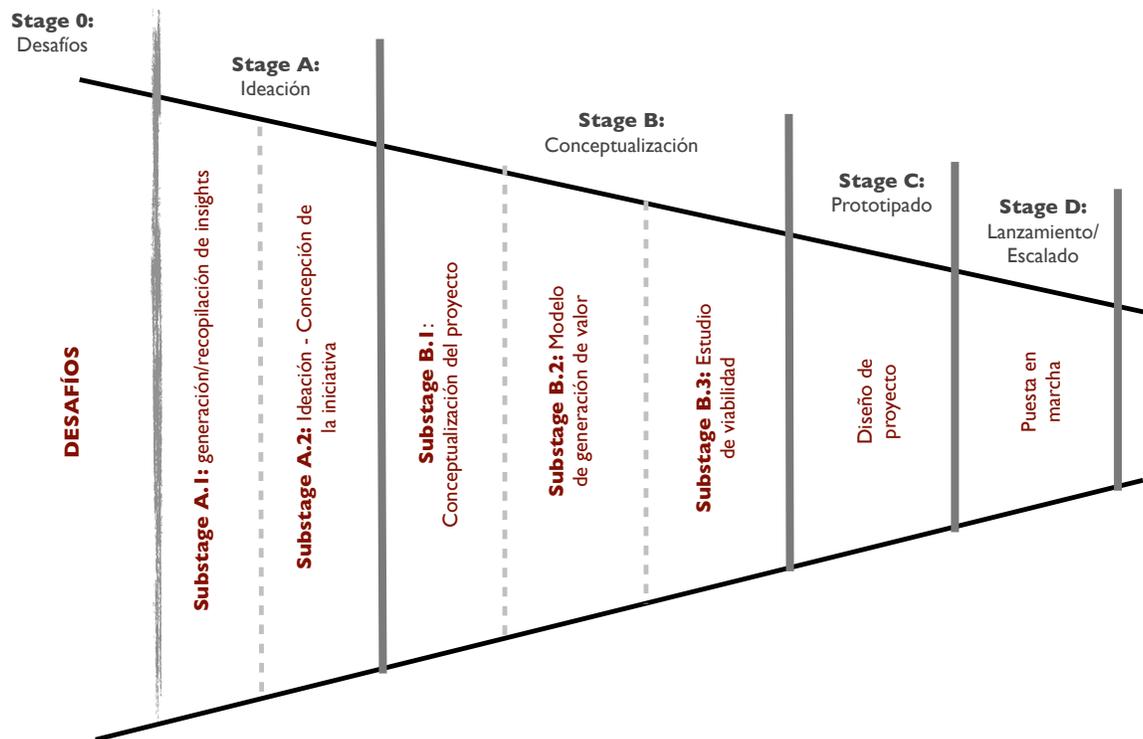
El objetivo del embudo es sistematizar la innovación para poder conseguir organizaciones más eficientes y con una alta implicación de sus profesionales, que contemplen mecanismos de innovación abierta y que agilicen la concreción de ideas en proyectos que puedan conseguir impacto para la ciudadanía.

La estructura del funnel se fundamenta en una serie de fases y filtros por las que van avanzando los proyectos. A continuación pasamos a describir de manera secuencial las fases y los filtros del proceso de innovación.



## C.1.- Fases y filtros

**¿Qué es una fase o Stage?** El embudo se estructura en 5 fases que marcan las etapas fundamentales en la evolución del proyecto: Desafíos, Ideación, Conceptualización, Prototipado y Lanzamiento. A su vez, estas etapas se dividen en substages que marcan el avance en la concreción del proyecto en cada una de las fases.

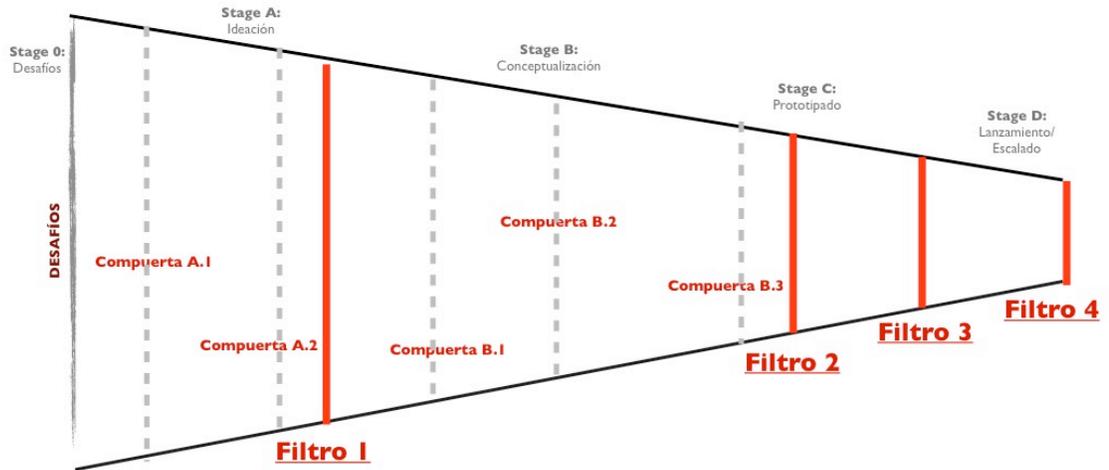


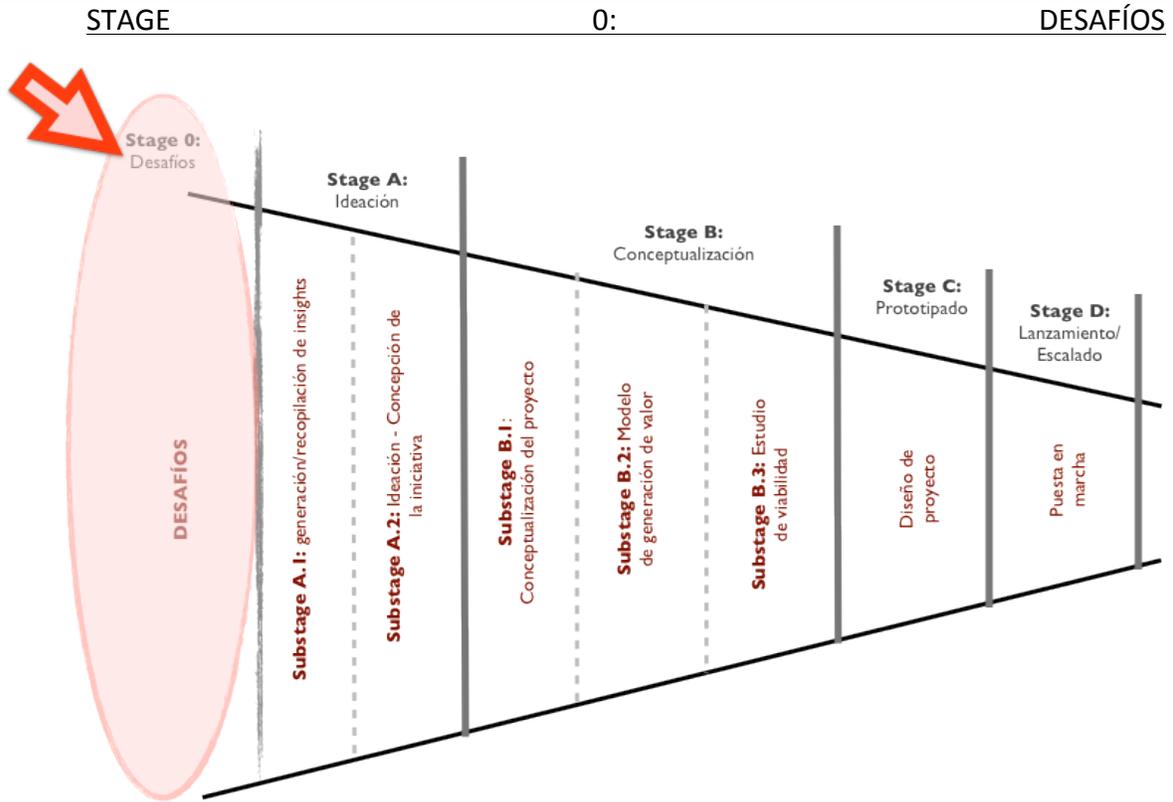
**¿Qué es un filtro?:** Los filtros constituyen los puntos de evaluación y toma de decisiones sobre el avance de los proyectos en el funnel. Hay 4 filtros principales, después de cada una de las etapas. La dinámica del modelo establece una serie de acciones que deberán realizar los responsables de la idea o la iniciativa. Al final de cada etapa, se deberá rellenar una ficha que constituirá el documento base para la evaluación de cada proyecto.

En la fase A y la B además de los filtros principales, se establecen unas compuertas intermedias de autoevaluación con el objetivo de que los responsables de la iniciativa tengan criterios para valorar las posibilidades de éxito para pasar hasta el siguiente

*Creando cultura innovadora.*

estadio del embudo y ajustar la propuesta a los criterios de evaluación para así ganar en la calidad de la elaboración de las iniciativas.





**Desafíos:**

Esta etapa 0 tiene como objetivo definir los retos que la organización quiere conseguir a través de los proyectos innovadores que ponga en marcha. Estos desafíos son los que marcarán el rumbo de las etapas posteriores.

**Output de la etapa:**

**-Lista de los retos o desafíos de innovación de la organización.**

Antes de iniciar el proceso de innovación, es necesario que la organización donde se va a implantar el modelo defina los desafíos que vertebrarán las aspiraciones colectivas. Estos retos actúan como campos magnéticos que atraen las diferentes iniciativas y a su vez marcan el rumbo hacia el futuro.

### Creando cultura innovadora.

Los retos siempre son conceptos genéricos, que implican visión de futuro y que tienen la capacidad de integrar diferentes tipologías de proyectos y de transversalizar las ideas para generar proyectos de impacto y disruptivos, más allá de los incrementales y de mejora continua.

Es importante no confundir los desafíos con los objetivos. Un objetivo está focalizado en un tema concreto y específico, si embargo, los desafíos son los grandes temas de futuro que la organización quiere alcanzar y que son capaces de transversalizar la organización con una visión holística.

Aunque el modelo no presenta una frecuencia de **temporalidad**, es importante definir los retos al inicio de la implantación del modelo e ir revisándolos periódicamente (se recomienda anual o bianualmente, pero esto constituirá una decisión de la organización en función de sus características y las de su entorno).

#### **METODOLOGÍA PROPUESTA: LAS 4 LENTES**

*La metodología de las 4 lentes fue desarrollada por Peter Skarzynski y Rowan Gibson. Se utiliza para la definición de retos de innovación, permite obtener resultados directos y es de rápida implantación.*

*Esta metodología busca obtener información para la generación de nuevas ideas estratégicas, a través de 4 perspectivas:*

- *El reto de **cuestionar las ortodoxias** de la institución: cuestionar los dogmas establecidos en la organización, normas no escritas que a menudo pueden representar barreras para la compañía para detectar cambios en su entorno.*
- ***Aprovechar las discontinuidades**: detectar patrones inadvertidos que podrían cambiar las reglas del juego.*
- ***Apalancar las competencias o capacidades clave**: pensar en la organización en términos de conjunto de habilidades, más que como un proveedor de productos o servicio para determinados mercados, y reordenar estas habilidades para ofrecer un nuevo valor.*
- ***Entender al ciudadano**: ponerse en la piel del ciudadano para entender sus*

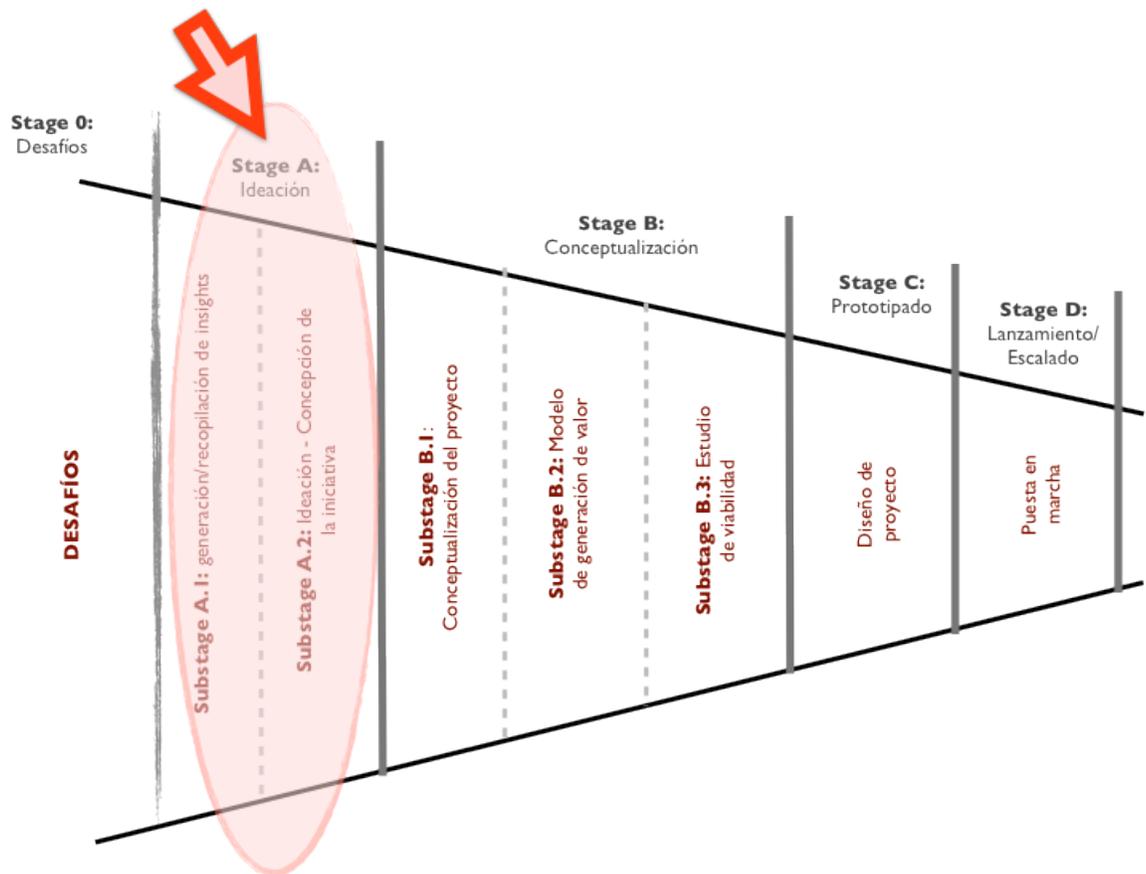
### Creando cultura innovadora.

*sensaciones inarticuladas e identificando necesidades insatisfechas, a través del concepto de 'citizen insights': necesidades desconocidas o frustraciones que pueden convertirse en oportunidades de mejora.*

**Implantación de la metodología:** *se estructura a través de talleres que buscan recopilar información relevante desde las 4 perspectivas planteadas. Estarán conducidos por un dinamizador externo a la organización que se encargará de liderar el taller, desencallar posibles barreras y facilitar la participación de los asistentes.*

**Participantes:** *Innovation Team, más otras participantes hasta sumar entre 8 y 12 personas, con la combinación de asistentes con experiencia en un área técnica y experiencia directiva. Es importante que haya personas de diferentes áreas y distintos niveles de responsabilidad. La ecuación gente que lleva mucho tiempo en la institución con personas de incorporación más reciente también puede ser interesante.*

## STAGE A: IDEACIÓN



### Ideación:

Esta es la etapa de generación de dinámicas para la estimulación y captación de ideas. Las ideas son la materia prima de la innovación, a partir de la selección de las que tengan más potencial de oportunidad se configurarán los proyectos innovadores. Esta fase se subdivide en dos subetapas: generación / recopilación de insights e ideación.

### Output de la etapa:

- Relación de ideas/proyectos innovadores con potencial de oportunidad
- Una ficha descriptiva de cada idea
- Un líder y un equipo para cada proyecto seleccionado

Esta fase de ideación sigue el siguiente proceso:

**Opening.** La clave en esta faceta es la divergencia, es decir, cuanto mayor número y diversidad de conceptos y perspectivas, mejor.

**Exploring.** Esta segunda fase tiene como objetivo hacer emerger las ideas a través de la observación de analogías y patrones, o de cruzar las ideas (crashing) para generar potenciales proyectos con alto potencial de disrupción.

**Closing.** Es el momento de evaluar las ideas y analizar- las de manera crítica y realista, es decir, de converger y de detectar las ideas con alto potencial de oportunidad.

### **Substage 1.1. Generación/recopilación de insights (ideas):**

Esta primera fase del funnel proveerá de los inputs necesarios para iniciar el proceso de generación de proyectos de innovación. Las ideas constituyen la base primordial para la innovación. Pueden provenir de diferentes fuentes:

- Internas: las personas de la organización son las que más alto grado de conocimiento tienen sobre el trabajo que realizan, cómo resolver problemas, los puntos fuertes y débiles, etc. Canalizar este conocimiento en forma de ideas que puedan constituir proyectos de mejora o incluso disruptivos tiene un alto grado de potencialidad para las organizaciones.
- Ciudadano: incorporar la perspectiva del usuario en el proceso de ideación puede suponer un salto cualitativo en la resolución de los problemas, implica corresponsabilizar al ciudadano en el proceso de generar valor público e integrar la visión del receptor del servicio como fuente de respuesta continua a las necesidades.
- Laterales: la integración de ideas procedentes de otros agentes como proveedores, expertos, otras instituciones de la Administración Pública de Chile o de otros países, o cualquier agente interesante que pueda enriquecer las dinámicas de generación de ideas.

En una primera fase de divergencia el objetivo es captar un gran número de ideas, para después filtrarlas en función de los criterios establecidos y avanzar con los que suponen una oportunidad. Las ideas se valorarán en función de su novedad, aportación de valor potencial y adecuación a los desafíos.

#### **METODOLOGÍA PROPUESTA:**

##### **A. Call for ideas:**

*Tipologías en función de su temporalidad:*

- *Convocatorias limitadas en el tiempo y con una temática concreta (puede ser basada en los retos o en una problemática concreta a resolver). Se trata de generar una convocatoria o concurso para que los agentes involucrados (ciudadanos o personal de la administración) puedan aportar sus ideas. Normalmente se hace pública la iniciativa o iniciativas seleccionadas y se establece un premio para el ganador. A menudo esta tipología de convocatorias tienen alta repercusión (interna o externamente) y son útiles para posicionar a la entidad como innovadora.*
  - *Pros: se establece un sistema de urgencia, más facilidad de difusión, más facilidad de involucrar y buscar un “argumento” para la captación de ideas*
  - *Contras: las ideas que nacen fuera de los periodos de recogida pueden*

## Creando cultura innovadora.

*pasar desapercibidas y perderse su potencial de oportunidad.*

- *Recogida de ideas de manera sistemática. La organización tiene de forma permanente sistemas para recoger las ideas e iniciativas innovadoras sin estar limitadas a un periodo de tiempo o campaña temática determinada.*
  - *Pros: cualquier idea independientemente del momento o el tema tiene un canal para ser valorada como potencial proyecto innovador.*
  - *Contras: se pierde el impacto que genera una campaña puntual orientada a una temática concreta, premiada y limitada en el tiempo.*

*Para esta modalidad, se puede utilizar algún soporte informático para captar las ideas, se recomienda utilizar herramientas simples, de fácil uso de cara al usuario que aporta ideas y del gestor que las recopila y ordena. La organización evaluará cual es la tecnología más adecuada.*

**Gestores del call for ideas:** *responsables de informática conducidos por algún miembro del i-team.*

### **B. Talleres de ideación:**

*Con el objetivo de realizar una recogida de ideas enfocada a unos desafíos concretos de forma cualitativa, se recomienda realizar talleres con una representación de personas de diferentes niveles jerárquicos, conocedores de diferentes áreas de la organización y con espíritu proactivo. Estos talleres se conducen por un dinamizador externo y trabajan sobre las lentes (metodología explicada en la definición de retos) de:*

- *las discontinuidades: cómo aprovechar los puntos de inflexión del entorno, las grandes tendencias.*
- *citizens insights: qué es lo que nuestro ciudadano está demandando? Cómo anticiparnos a sus necesidades?*

*A través de la reflexión en pequeños grupos sobre cada uno de los puntos anteriores, se ponen en común y los asistentes elaboran una lista de posibles iniciativas.*

*Además de los talleres internos, también se recomienda organizar talleres a dos niveles:*

- *Externos de perfil profesional: académicos, empresarios, otras administraciones, asociaciones civiles...*
- *Usuarios: ciudadanos y organizaciones receptoras del servicio.*

**Participantes:** *Número de personas: entre 10 y 15, entre i-team y otros participantes que aseguren la transversalidad de las ideas y la participación de diferentes*

*Creando cultura innovadora.*

*niveles jerárquicos que puedan aportar diferentes perspectivas de relación con el usuario.*

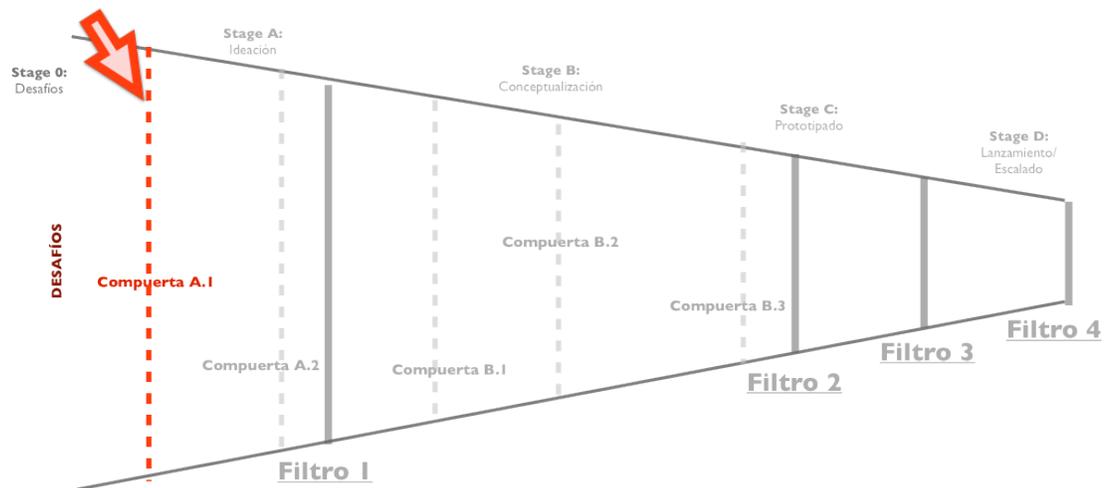
*Para los **externos de perfil profesional** se recomienda hacer una selección una vez se ha realizado el mapa del ecosistema de conocimiento.*

*Para **usuarios** se hará una selección con criterios de representatividad de la muestra y teniendo en cuenta la proactividad de la persona.*

***CO-CREACIÓN:** esta etapa de ideación se debe concebir desde la integración del usuario para poder crear soluciones desde la perspectiva del ciudadano, lo que desea, lo que le interesa, lo que le facilita la vida. Los talleres propuestos en la metodología están pensados para co-crear junto con el ciudadano.*



## COMPUERTA A.1. AUTOEVALUACIÓN POST RECOGIDA DE IDEAS



Este primer filtro constituye el primer paso para que las personas que propongan IAS ideas puedan valorar su nivel de idoneidad.

- La idea es nueva?
- Satisface una necesidad no cubierta o mejora alguna prestación?
- Está alineada con alguno de los retos?

Para poder seguir avanzando a la siguiente subfase, se deberían contestar afirmativamente a las tres preguntas anteriores.

### **Substage A.2. Ideación / Concepción de la iniciativa:**

La finalidad de esta segunda etapa es la de configurar iniciativas a partir de las ideas recogidas en la fase anterior. Para constituir estas ideas, se agrupará la materia prima recogida a través de diferentes metodologías con el objetivo de generar propuestas con alto potencial de impacto y disrupción.

#### **METODOLOGÍA PROPUESTA**

##### **Clusterización**

*Las ideas recogidas en las fases anteriores: taller de las 4 lentes, call for ideas, talleres de ideación... Nos habrán proporcionado un banco de propuestas. El objetivo de la clusterización es configurar iniciativas más elaboradas. El proceso consiste en:*

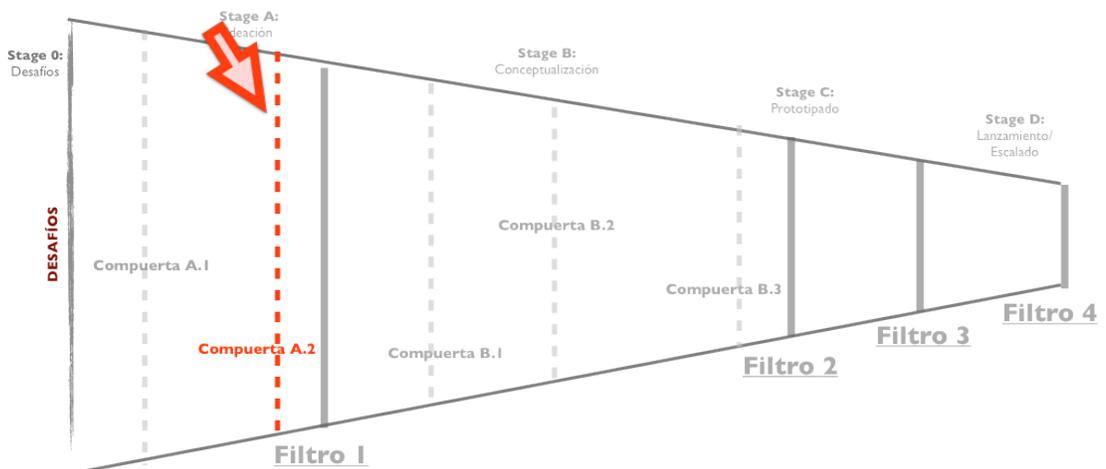
- *Analizar y clasificar las ideas que han pasado la compuerta A.1*
- *Relacionarlas y buscar posibles iniciativas embrionarias de la combinación de algunas de ellos, agrupadas por temáticas o posibles complementariedades*

*Con la unificación de ideas conseguida en la aplicación de esta metodología disminuimos el riesgo de poner en práctica ideas aisladas que no encajen en los retos de innovación de la organización.*

**Participantes:** grupo de trabajo del i-team (4 ó 5 personas)



### COMPUERTA A.2. AUTOEVALUACIÓN POST CONFIGURACIÓN DE IDEAS

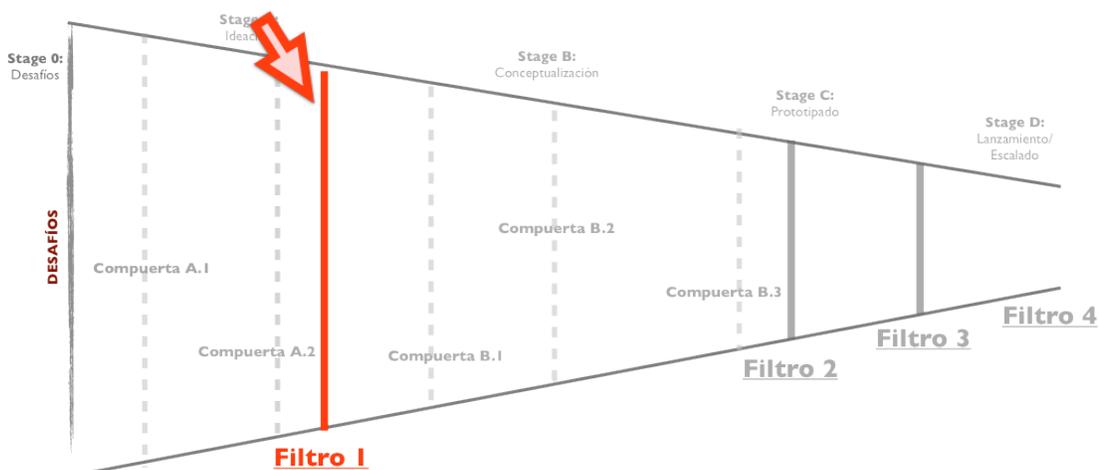


La segunda compuerta del Stage A tiene la finalidad de que se puedan autoevaluar las iniciativas producto de la agrupación y clusterización de diferentes ideas, antes de pasar al filtro 1. Se deberían responder afirmativamente las siguientes preguntas:

- La iniciativa es nueva?
- Satisface una necesidad no cubierta o mejora alguna prestación?
- La idea mejora la vida o es atractiva para algún grupo de usuarios?
- Está alineada con alguno de los retos?
- Aporta valor para el ciudadano o la institución?
- La solución aportada es sostenible?



### FILTRO 1: de la idea a la oportunidad



Una vez realizadas las primeras autoevaluaciones de esta fase, se realizará un análisis más a detalle del banco de iniciativas preseleccionado siguiendo parámetros de potencial y oportunidad de la idea.

En este primer filtro se analizarán en profundidad las ideas recogidas en el estadio anterior. Ahora es el momento de converger para evaluar y seleccionar cuáles serán las

### *Creando cultura innovadora.*

---

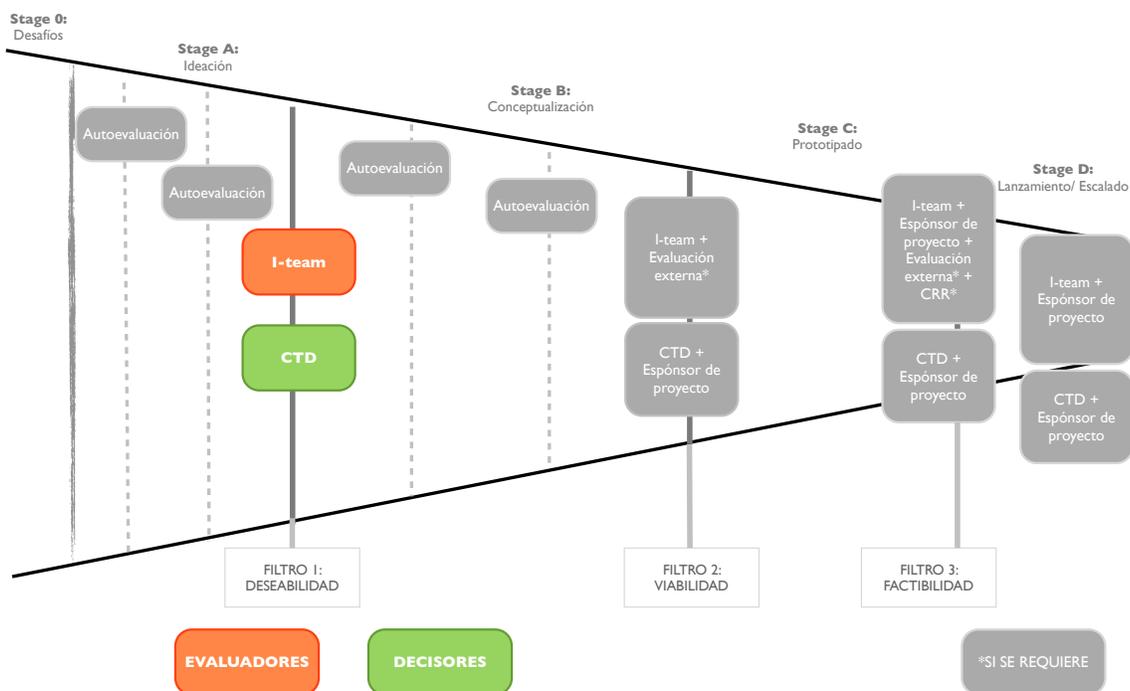
ideas que seguirán avanzando en el embudo de la innovación. El objetivo de esta fase es configurar un banco reducido de ideas con alto potencial innovador.

Este primer filtro se centra sobre todo en la “deseabilidad”, el interés de la iniciativa, además de revisar si está alineada a los retos y tiene componente de novedad

Se analizarán las ideas y se valorarán del 1 al 4 justificando el porqué, en función de su potencial de:

- Valor aportado
- Optimización de recursos
- Cantidad de usuarios beneficiados
- Facilidad de implantación
- Disponibilidad de recursos para su implantación
- Disrupción
- Transversalidad

### **Evaluación y toma de decisiones:**



En el primer filtro el i-team de la institución donde se está aplicando el modelo evalúa las diferentes propuestas y el Comité de Toma de Decisiones (CTD) será el que determinará qué ideas pasan a la siguiente etapa en función de su potencial de oportunidad.

### **Acciones a realizar después del filtro 1:**

- **Configuración de un banco de oportunidades.** Constituido por las iniciativas con más potencial de oportunidad (mejor valoradas).
- **Asignación de un líder por oportunidad.** Para cada una de las iniciativas seleccionadas, se le asignará una persona que será la encargada de ir avanzando en las diferentes fases del embudo y de ir dando forma al proyecto según los requerimientos del modelo y las necesidades de la institución.
- **Configuración de equipo de trabajo.** El líder de proyecto junto con el i-team seleccionará un equipo de trabajo que será el que dará soporte para la puesta en marcha del proyecto. Para la configuración del equipo se considerarán las complementariedades en la competencias de las personas, teniendo en cuenta conseguir un equilibrio entre los conocimientos técnicos y las habilidades y competencias para llevar a cabo la iniciativa con una orientación a resultados.

*Creando cultura innovadora.*

FICHA STAGE A. IDEACIÓN.

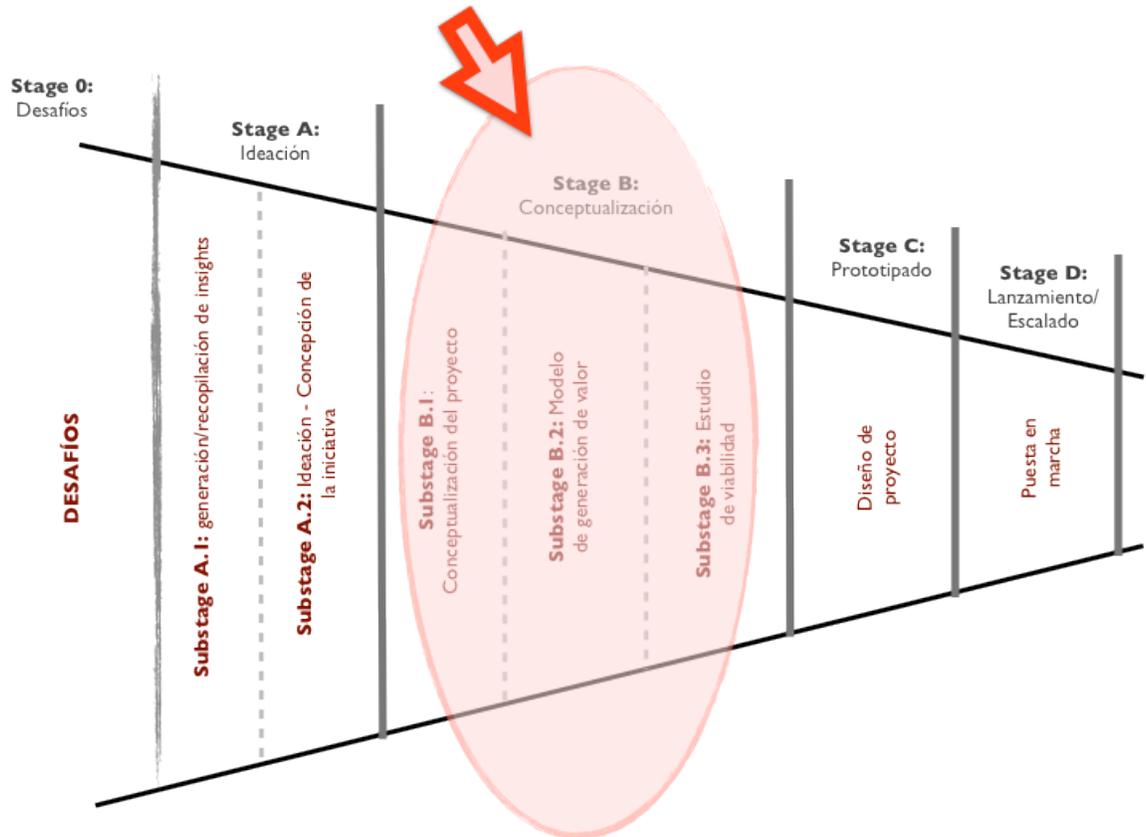
De cada una de las iniciativas configuradas durante esta fase, para poder medir su potencial de oportunidad, se tendrá que completar una ficha que valore los siguientes aspectos:

Descripción de la idea	
A qué desafío responde y por qué?	
La idea mejora un proceso o un servicio existente o crea un proyecto innovador disruptivo? Justificación	
¿Cuál es el principal beneficio?	
¿Quiénes son los principales beneficiarios?	
¿Cuáles son las principales barreras?	
¿Cuál es el impacto esperado?	

**A tener en cuenta en esta etapa:**

- Hacer una adecuada gestión de la frustración. Es importante contestar a todas las personas que hayan participado presentando ideas, manifestando la aceptación o rechazo de la iniciativa en unos tiempos razonables.
- Esta etapa no es una finalidad en sí misma, las ideas si no se llevan a la práctica, carecen de valor.

## STAGE 2: CONCEPTUALIZACIÓN



### Conceptualización

El objetivo de la conceptualización es el de construir un proyecto a partir de la ideación y poder valorar su nivel de viabilidad. En el avance por esta etapa los proyectos irán tomando cuerpo y avanzando en su nivel de concreción.

#### Output de la etapa:

-Lista de proyectos viables. Documentos de cada uno de ellos:

- Conceptualización del proyecto
- Estudio de aportación de valor
- Estudio de la viabilidad

*Creando cultura innovadora.*

### **-Un sponsor para cada proyecto**

En esta segunda etapa se avanza en el nivel de concreción de las oportunidades con el objetivo de poder valorar su viabilidad. Se divide en tres partes: una primera donde se empieza a dar forma al proyecto a través de la elaboración de un documento que aterrice el formato idea a proyecto, para poder evidenciar si tiene consistencia y es posible llevarlo a cabo. En una segunda etapa se evalúa el potencial valor que aportará el proyecto y las dinámicas necesarias para ello. Y en la etapa final se analiza su dimensión económica.

En esta fase es necesario que cada proyecto tenga un líder que se encargue de impulsarlo y configurar un equipo de trabajo.

### **Substage 2.1. Concepción del proyecto**

En esta fase se elaborará un documento que profundice en el nivel de concreción de la iniciativa, para poder pasar de la idea al proyecto.

El objetivo es aterrizar las ideas al plano de la práctico para que de esta manera se pueda empezar a visualizar la viabilidad del proyecto.

#### **CHECKLIST DE CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROYECTO**

*Aspectos a tener en cuenta en la realización del documento de conceptualización:*

- *Título del proyecto*
- *Descripción el equipo. Currículum del líder y de los integrantes del equipo, descripción de los roles y aportación de cada uno de ellos.*
- *Descripción en profundidad del proyecto*
- *Beneficio aportado*
- *Población beneficiada*
- *Timing estimado para su puesta en marcha*
- *Estimación económica*
- *Recursos estimados*
- *Descripción de partners necesarios para su puesta en marcha*

*CO-CREACIÓN: en esta etapa se puede incorporar en el grupo de trabajo a usuarios que validen o que ayuden a configurar la conceptualización de iniciativas con el objetivo de integrar la visión del usuario.*

#### **METODOLOGÍA DE APOYO PROPUESTA**

##### **Mapa de experiencias**

*Si el proyecto innovador está relacionado con un servicio ya existente, la realización de un mapa de experiencias nos puede ampliar el conocimiento a través de identificar su cartografía de experiencias: los momentos en que un usuario entra en contacto directo con un servicio y las percepciones que tiene sobre él. Con el objetivo de implicar a los ciudadanos o usuarios en los procesos de innovación, las administraciones públicas pueden utilizar esta herramienta para visualizar la experiencia del ciudadano. Con este mapa, se puede explicitar de qué manera influyen las interacciones entre usuario*

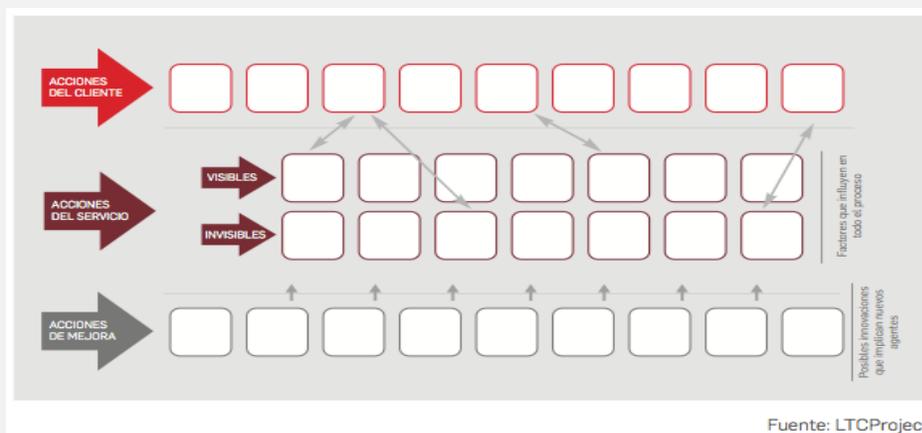
Creando cultura innovadora.

y los encargados de prestar el servicio, para poder identificar problemas y mejorarlo.

El mapa de experiencias analiza de forma visual el proceso lógico de acciones que realizan los usuarios. En este proceso intervienen 3 tipos de acciones:

- Acciones del usuario
- Acciones del servicio: acciones visibles y acciones invisibles
- Acciones de mejora: propuestas de mejora en las acciones del usuario y del servicio.

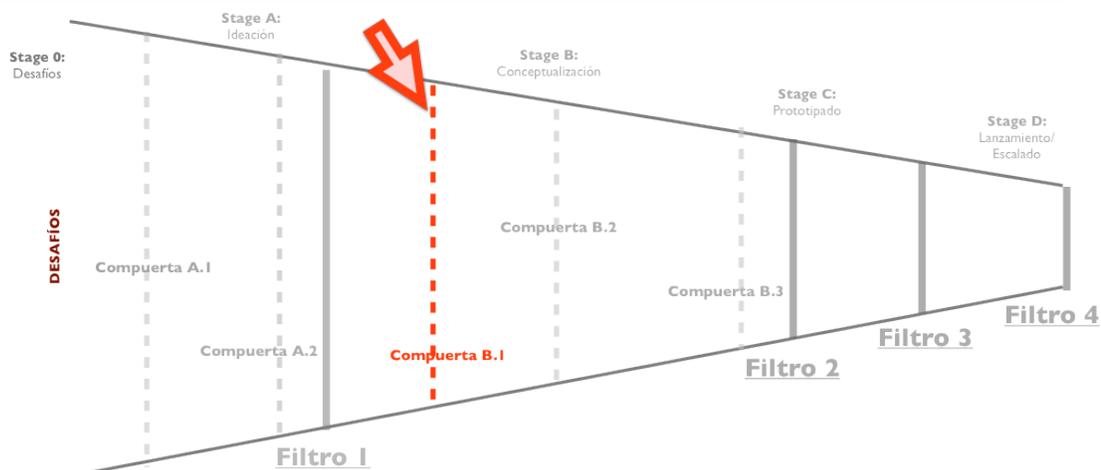
Siguiendo la estructura de la ilustración el equipo elabora el mapa de experiencias correspondiente al escenario/s elegido/s. Hay dos variables sobre las cuales se construye el mapa: el proceso que sigue el usuario antes, durante y después de entrar en contacto con el servicio, y las acciones inherentes a este proceso (acciones que realiza el ciudadano, acciones del servicio –referentes a las de la organización-, y las acciones de mejora que se detectan al analizar las dos primeras).



**Participantes:** grupo de trabajo del i-team (2 ó 3 personas), se recomienda el apoyo de antropólogos o sociólogos.



## COMPUERTA B.1. AUTOEVALUACIÓN POST CONCEPTUALIZACIÓN



Una vez realizada la conceptualización del proyecto, el equipo debe reflexionar nuevamente si el potencial del proyecto sigue teniendo consistencia. Para ello se plantearán una serie de preguntas que será necesario contestar afirmativamente para poder pasar a la siguiente fase:

- ¿La conceptualización confirma el potencial valorado en la fase anterior?
- ¿Se dispone o se puede disponer de los recursos para llevar a cabo la propuesta?
- ¿Podemos asumir el riesgo de implantar la propuesta?
- ¿El riesgo de no implantar la propuesta supera el de asumir hacerlo?
- ¿La propuesta tiene un componente de atractivo / deseabilidad / aportación de valor para el beneficiario?
- ¿Tenemos un plan de trabajo específico?
- ¿Tenemos un equipo adecuado?
- ¿La conceptualización del proyecto consigue un nivel de profundidad adecuado para visualizar el proyecto?

## **Substage 2.2. Modelo de generación de valor**

El objetivo de esta fase es identificar las claves de cómo el proyecto aportará valor al usuario final. Se definirán cuáles son los principales agentes implicados en el proyecto y cómo se establecerán las relaciones con ellos.

Se definirán las actividades clave, la relación con los usuarios, su segmentación, la propuesta de valor, los canales, los socios, los recursos y por último, la estructura de costes e ingresos.

### **METODOLOGÍA PROPUESTA**

*La metodología propuesta está inspirada en el libro Business Model Generation de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur editado en 2010. Aunque es una metodología concebida para los negocios, por su carácter práctico y visual y por su rápida implantación, también constituye una herramienta muy potente para el sector público.*

*La metodología se centra en analizar la forma en que la institución o la iniciativa se posicionan respecto a 9 facetas de modelo de aportación de valor:*

***-Propuesta de valor:** saber si nos posicionamos en base a la calidad/prestaciones del servicio, capacidad de reducir gastos, optimizar un proceso, capacidad de reducir riesgos al ciudadano, diseño/usabilidad, exclusividad... Nuestra propuesta puede partir de uno de estos atributos o ser una combinación exitosa de varios.*

***-Segmentos:** ¿quiénes son los beneficiarios de nuestra propuesta? ¿Ofrecemos servicios diversificados para segmentos diferentes?*

***-Comunicación:** para conseguir que el usuario tenga conocimiento y sea beneficiario de nuestra propuesta, debemos tomar decisiones a lo largo del desarrollo de la iniciativa: cómo darse a conocer, con qué posicionamiento, cómo vamos a mantener la consistencia entre lo comunicado y lo realizado...*

***-Canales:** cuáles son los medios a través de los cuáles nos vamos a relacionar con el*

*Creando cultura innovadora.*

*beneficiario de la iniciativa: presencial, teléfono, on-line, en las instalaciones de la institución, en casa del usuario... Qué características va a tener la interfaz de relación...*

*-Flujos de ingresos: de dónde van a venir los ingresos para garantizar la sostenibilidad del sistema? De los impuestos, en un sistema de copago con el ciudadano? De alguna otra entidad financiadora?*

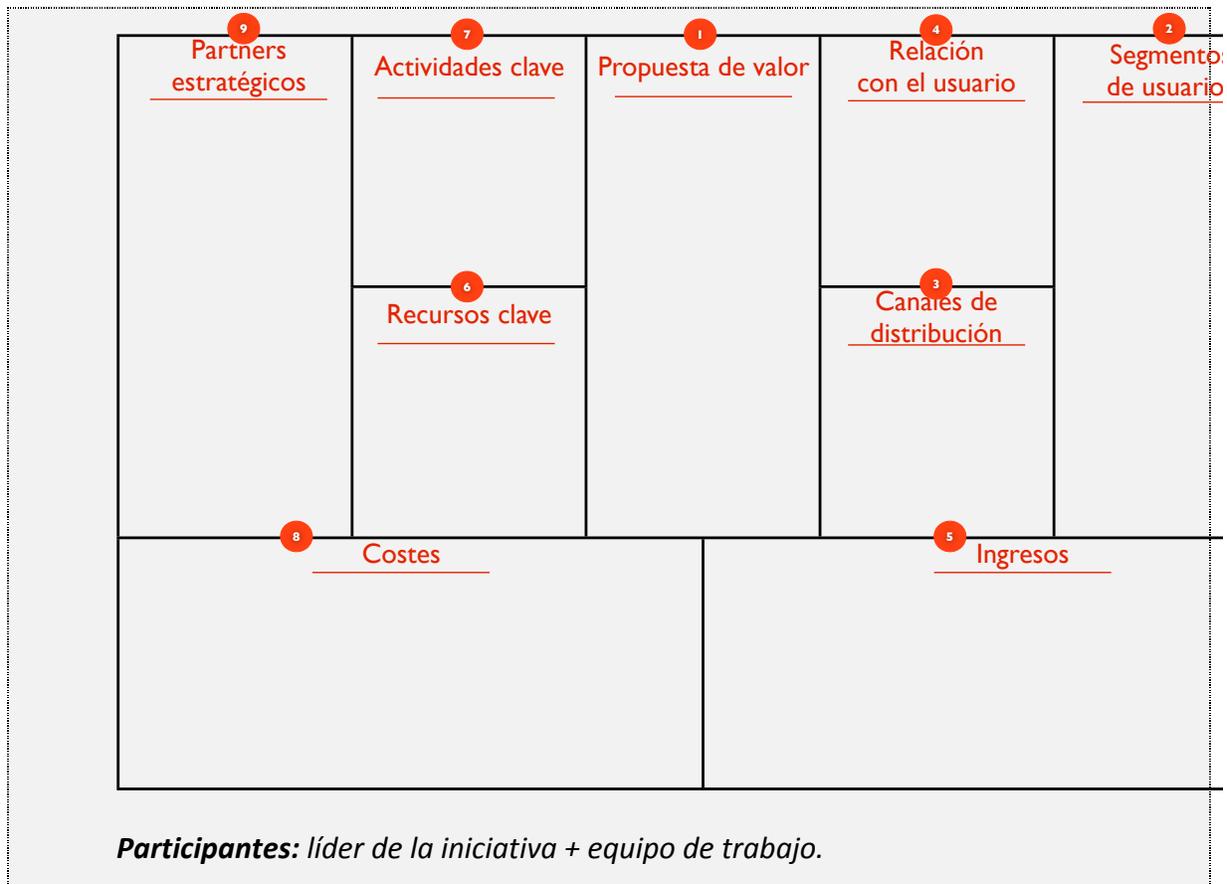
*-Estructura de costes: cuáles son los gastos relacionados con el proyecto?*

*-Actividades clave: ¿cuáles son las acciones críticas sobre las que se fundamenta el éxito de nuestra propuesta de valor? Seguramente son las acciones que no podemos externalizar o que debemos supervisar de una forma estricta.*

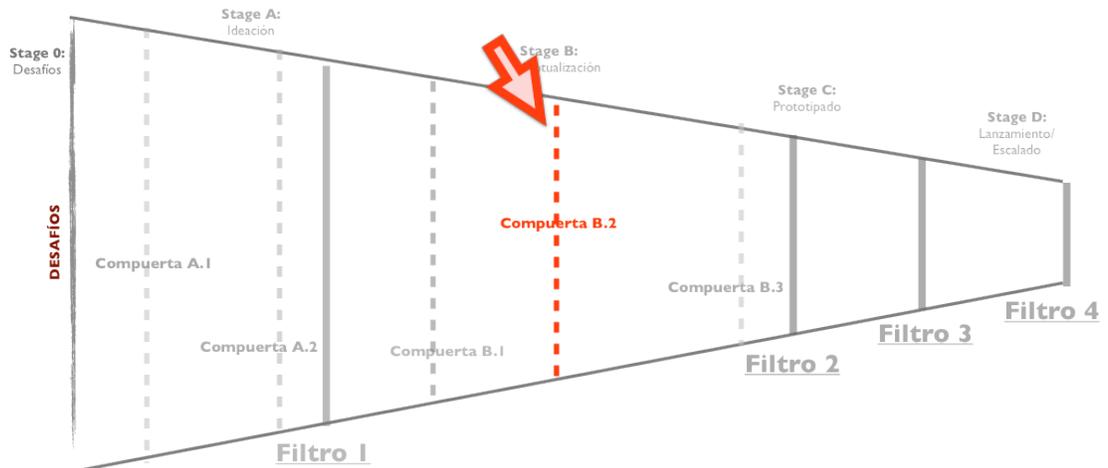
*-Recursos clave: para poder llevar a cabo nuestro servicio, necesitamos apalancarnos en un determinado conocimiento, maquinaria, know how, talento...*

*-Partners clave: para la correcta ejecución de una o más de las anteriores “cajas”, debemos contar con ciertas alianzas, más allá de proveedores o distribuidores. Serán ‘partners’ con quiénes vamos a compartir el modelo de aportación de valor y buscar relaciones de ‘win-win’.*

Creando cultura innovadora.



 COMPUERTA B.2. AUTOEVALUACIÓN POST MODELO APORTACIÓN DE VALOR



Una vez se ha realizado el ejercicio del las 9 cajas para determinar el modelo de generación de valor, tendremos muchos más elementos de análisis para reconfirmar el potencial de éxito de la iniciativa o bien replantear sus puntos débiles.

- ¿El modelo de aportación de valor confirma el potencial de la propuesta?
- ¿El modelo confirma la factibilidad de la propuesta?
- ¿Las carencias que revela el modelo son salvables?
- ¿Hemos validado el modelo con los actores de la cadena de valor?

### **Substage B.3. Viabilidad de la propuesta**

En este estadio se valora el impacto económico de la iniciativa contemplando diferentes escenarios con el objetivo de evaluar si la puesta en marcha es económicamente viable y valorar los riesgos asociados.

En esta etapa se analizará cuál será el impacto económico de la propuesta, documentando con cifras cuál será la repercusión de tomar una decisión determinada, contemplando diferentes escenarios. Con los datos obtenidos en esta etapa se tendrá la información necesaria para decidir si la iniciativa pasa a la fase de prototipado.

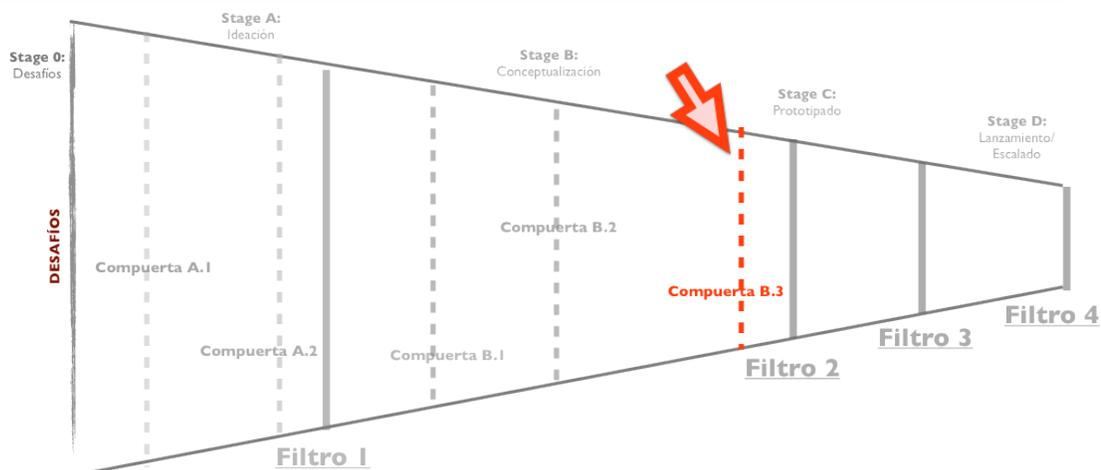
#### ***CHECKLIST PARA VALORAR LA VIABILIDAD DEL PROYECTO:***

- *Presupuesto detallado del proyecto de la implantación*
- *Presupuesto detallado por años*
- *Determinación de los recursos requeridos*
- *Definición de procesos y sus costes*
- *Valoración de las consecuencias financieras*
- *Resultados esperados*
- *Costes de no realizar la acción*
- *Valoración de diferentes escenarios de acción*
- *ROI de la iniciativa*

***Participantes:*** *líder de la propuesta + equipo de trabajo + apoyo del equipo financiero de la institución si se requiere.*



COMPUERTA B.3 AUTOEVALUACIÓN POST ESTUDIO DE VIABILIDAD



Una vez realizado el estudio de viabilidad, se procederá a valorar si económicamente el proyecto cumple con los requisitos para llevarlo a cabo. Las preguntas que nos haremos al respecto son:

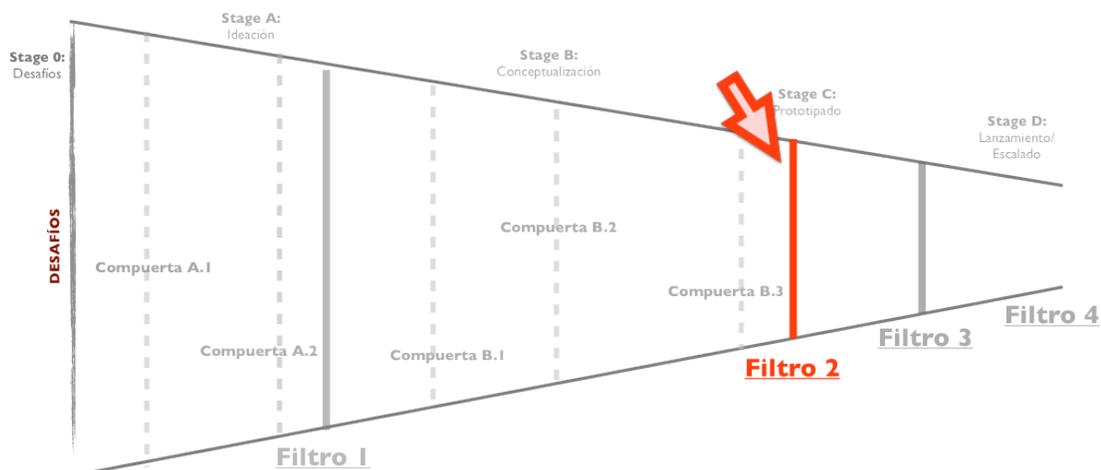
- ¿El coste justifica el beneficio?
- ¿Se puede asumir la inversión del prototipo?
- ¿Se dispone o se pueden conseguir los recursos para poner en marcha el proyecto?



### FILTRO 2. Del concepto al prototipo

#### Acciones a realizar antes del filtro 2:

- **Búsqueda de sponsor.** Para avanzar hasta la siguiente fase del funnel es necesario conseguir los recursos financieros y de personas para pasar hasta la fase de prototipado. Los recursos se buscarán dentro o/y fuera de la institución donde se ha generado el proyecto. Para facilitar la búsqueda de sponsor, se recomienda que el líder junto con su equipo prepare una presentación siguiendo la metodología del elevator pitch (explicación del proyecto en 5 minutos) para poder vender con más facilidad la iniciativa.



Este segundo filtro está condicionado a la búsqueda de un sponsor, una institución que se haga cargo de financiar el proyecto en las siguientes fases del funnel y si estas son superadas, en su implantación. Puede ser que los recursos vengan del interior de la institución o bien se busquen financiamientos externos para pasar hasta la siguiente fase de prototipado con el objetivo de poner el proyecto en marcha.

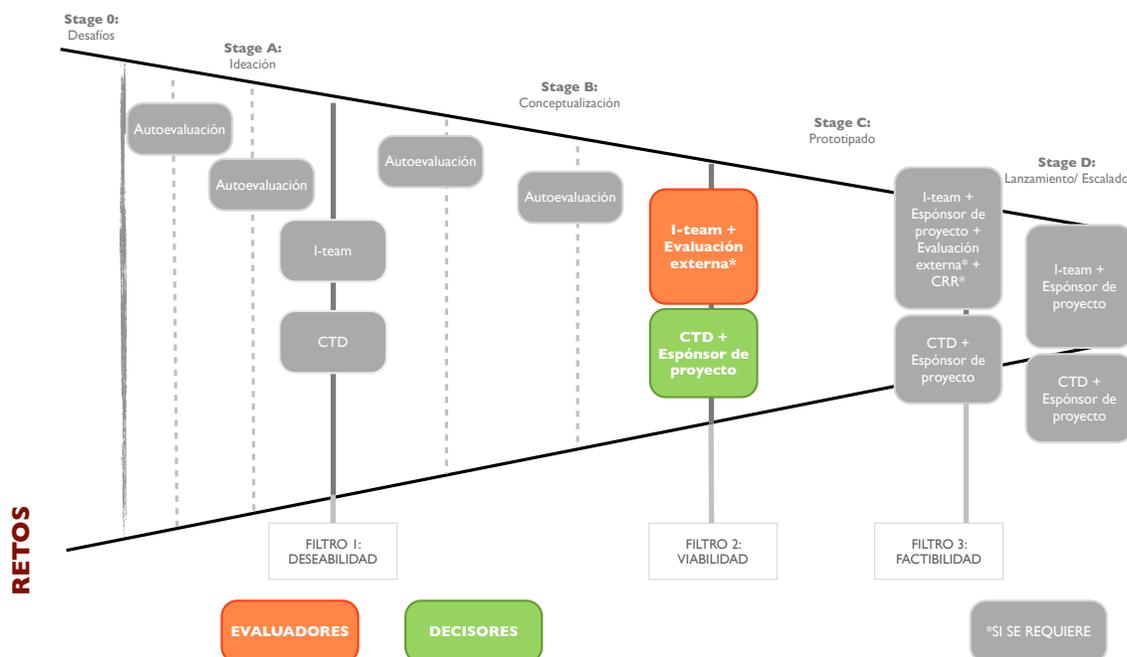
En este filtro se reflexionará sobre los proyectos que realmente tienen un alto potencial en relación al binomio coste / beneficio para apostar a los más relevantes.

Este primer filtro se centra sobre todo en la “viabilidad” de la iniciativa, si económicamente el proyecto es realizable y sostenible en el tiempo.

Se analizarán los proyectos y se valorarán del 1 al 4 justificando el porqué, en función de su potencial de:

- Posibilidad de éxito del modelo de aportación de valor
- Potencial del beneficio que aporta el proyecto a los usuarios
- Relación en cuanto a coste / beneficio
- Disponibilidad de espónsor
- Disponibilidad de financiación

#### **Evaluación y toma de decisiones:**



En este segundo filtro el i-team de la institución junto con una evaluación de expertos externos (si se requiere) serán los encargados de evaluar el proyecto. Quien tomará la decisión será el CTD junto con la institución que se encargará de financiar y hacerse cargo del proyecto.

*Creando cultura innovadora.*

FICHA STAGE B. CONCEPTUALIZACIÓN.

De cada una de los proyectos configurados durante esta fase, el líder de la iniciativa, junto con su equipo de trabajo, deberán completar una ficha para que los evaluadores puedan tomar la decisión sobre el avance o no del proyecto en el funnel de innovación:

Descripción de la iniciativa	
A qué desafío responde y por qué?	
CV del líder del proyecto	
CV del equipo participante	
Agentes externos que participarán en la iniciativa	
Descripción del modelo de aportación de valor	
Descripción del valor aportado	
Descripción de los beneficiarios	
Descripción de la sostenibilidad del proyecto	
Descripción de los costes derivados del proyecto	
Fuentes de financiación del proyecto (espórsors)	
Institución que se hará cargo del proyecto	

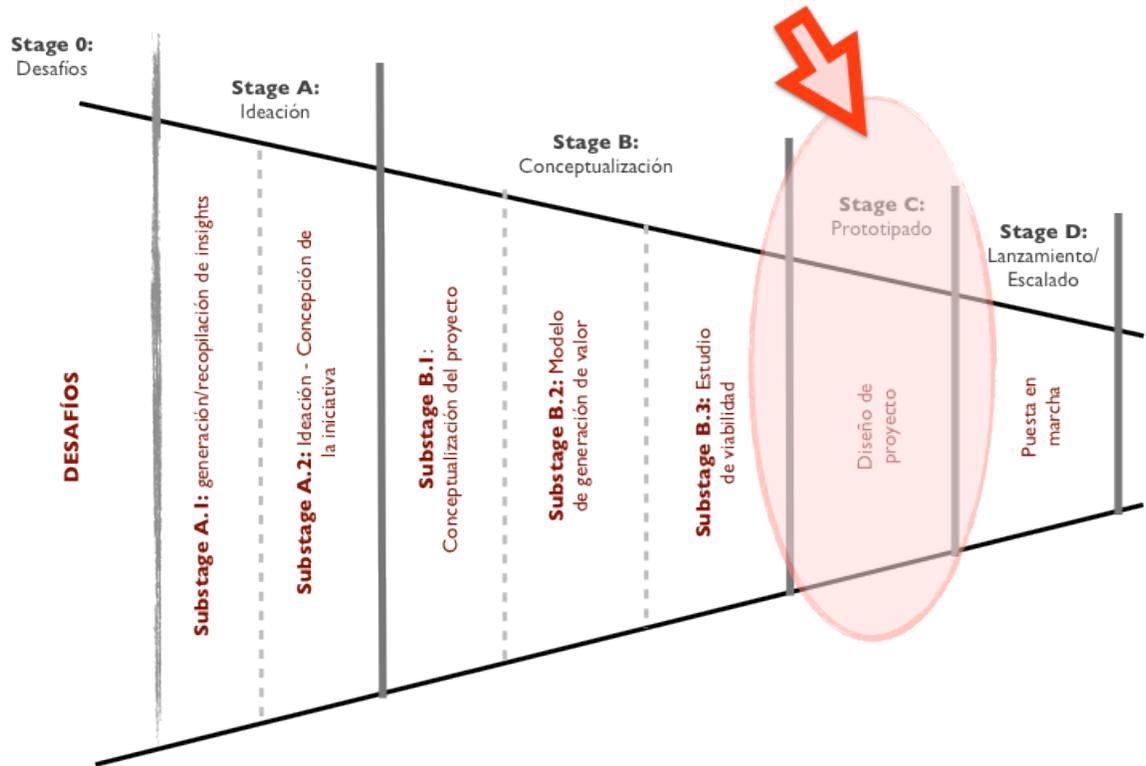
*Creando cultura innovadora.*

Descripción del caso de negocio	
Argumentación de la viabilidad económica	

**A tener en cuenta en esta etapa:**

- La gobernanza debe contemplar asignación de tiempo tanto para el líder de la propuesta como para el equipo de apoyo.
- Es necesario preservar el avance de los proyectos de innovación de las dinámicas del día a día.
- Los líderes de proyecto deberán buscar las capacidades complementarias para llevar a cabo el estudio de viabilidad del proyecto.

## STAGE C. PROTOTIPADO



### Prototipado

La fase de prototipado es clave para testar la propuesta en condiciones reales. La tipología del prototipo estará condicionada por las características del proyecto y deberá arrojar información necesaria para poder validar la factibilidad de la iniciativa.

### Output de la etapa

- Lista de proyectos factibles de ser implementados. Para cada proyecto:
- Estudio del prototipo / test

A medida que vamos avanzando en el funnel, se hace cada vez más difícil estandarizar las fases y sus metodologías, debido a que las características del proyecto van marcando de una manera cada vez más acentuada los pasos a seguir.

## Creando cultura innovadora.

En el caso del prototipado, no será lo mismo hacer el prototipo de un servicio, de un nuevo canal o de un proyecto de características eminentemente tecnológicas. En cada caso habrá que escoger cómo se realiza la representación en una situación real para que se puedan testar y validar sus condiciones de aplicabilidad en un contexto lo más cercano a la realidad posible.

Esta fase tiene como objetivo testar en una situación real la factibilidad de la iniciativa. Hasta este momento se ha imaginado un escenario y unas condiciones determinadas de desarrollo del proyecto, en esta fase C es cuando se pasará de la teoría a la práctica y se testará el proyecto en una situación lo más parecida al escenario real de implementación.

Es importante en esta fase incorporar la co-creación con los usuarios finales para validar y mejorar la iniciativa antes de implantarla en una situación real.

### *CHECKLIST DE TEMAS A TENER EN CUENTA EN LA FASE DE PROTOTIPADO*

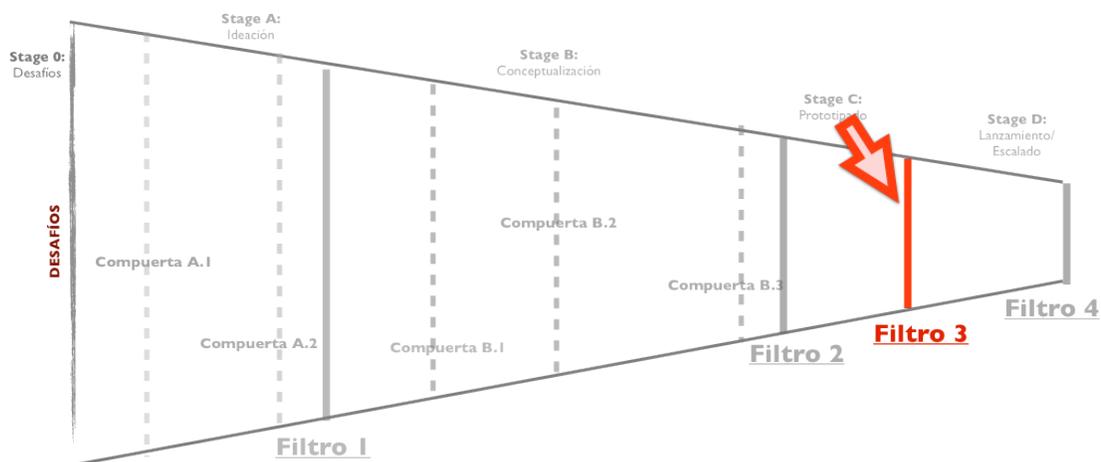
- *Estimación de costes. Aunque en la fase de Caso de Aportación de Valor hayamos hecho una aproximación presupuestaria, antes de iniciar el test o prototipo, haremos una valoración detallada de los costes que representará llevar a cabo esta etapa.*
- *Identificación de socios. Para la realización del prototipo, deberemos identificar claramente cuáles serán los socios que nos aportarán el conocimiento, la infraestructura o los medios para poder realizar la prueba.*
- *Localización. Si aplica, en este momento se tomará la decisión sobre dónde realizaremos la prueba para su posterior validación.*
- *Target. Con qué población o usuarios contaremos para realizar la fase de testeo*
- *Prueba. La acción de llevar a cabo el test una vez realizados los pasos previos.*
- *Feedback. Lecciones aprendidas para mejorar el proyecto y poder tomar la decisión de pasar o no a la fase final del embudo de la innovación.*

**Participantes:** *líder de la propuesta + equipo de trabajo + apoyos externos especializados.*

**CO-CREACIÓN:** *en esta etapa es crucial integrar al ciudadano en la realización de test o prototipos para validar en una situación real con usuarios reales la factibilidad y el buen funcionamiento del proyecto innovador.*



### FILTRO 3. Del prototipo al lanzamiento



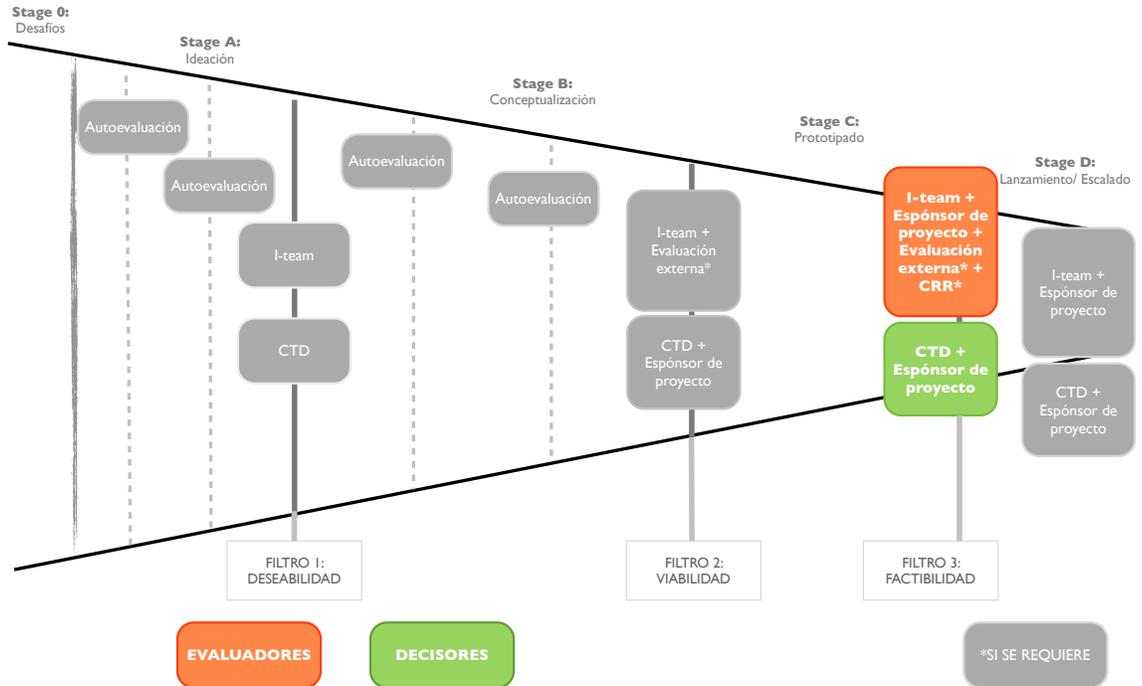
Este filtro validará si el test o prototipo han confirmado el potencial de oportunidad de la propuesta y el avance hasta la fase final de lanzamiento o por el contrario la propuesta se descarta, se aparca o se mejora.

El prototipado tiene como finalidad principal confirmar la factibilidad del proyecto, es decir que sea susceptible de ser llevado a cabo con potencial de éxito.

Se analizarán los proyectos y se valorarán del 1 al 4 justificando el porqué, en función de su potencial de:

- Potencial de beneficio para el usuario
- Percepción del servicio / proyecto por parte del usuario final
- Capacidad de introducir mejoras
- Calidad de la estructuración del proyecto
- Factibilidad de implantación

#### Evaluación y toma de decisiones



Para la evaluación del filtro 3 intervendrá el I-team, el esponsor del proyecto, evaluadores externos si el proyecto lo requiere y el Comité de Riesgo Responsable si el equipo y la institución responsables del proyecto lo solicitan. La decisión de avance la tomará el CTD junto con el esponsor de proyecto.

**Acciones a realizar después del filtro 3:**

- Diseñar el plan de implantación

FICHA STAGE C. PROTOTIPADO.

Una vez realizado el prototipo, el líder de la iniciativa, junto con su equipo de trabajo, deberán completar una ficha para que los evaluadores puedan tomar la decisión sobre el avance o no del proyecto hacia la fase final del funnel

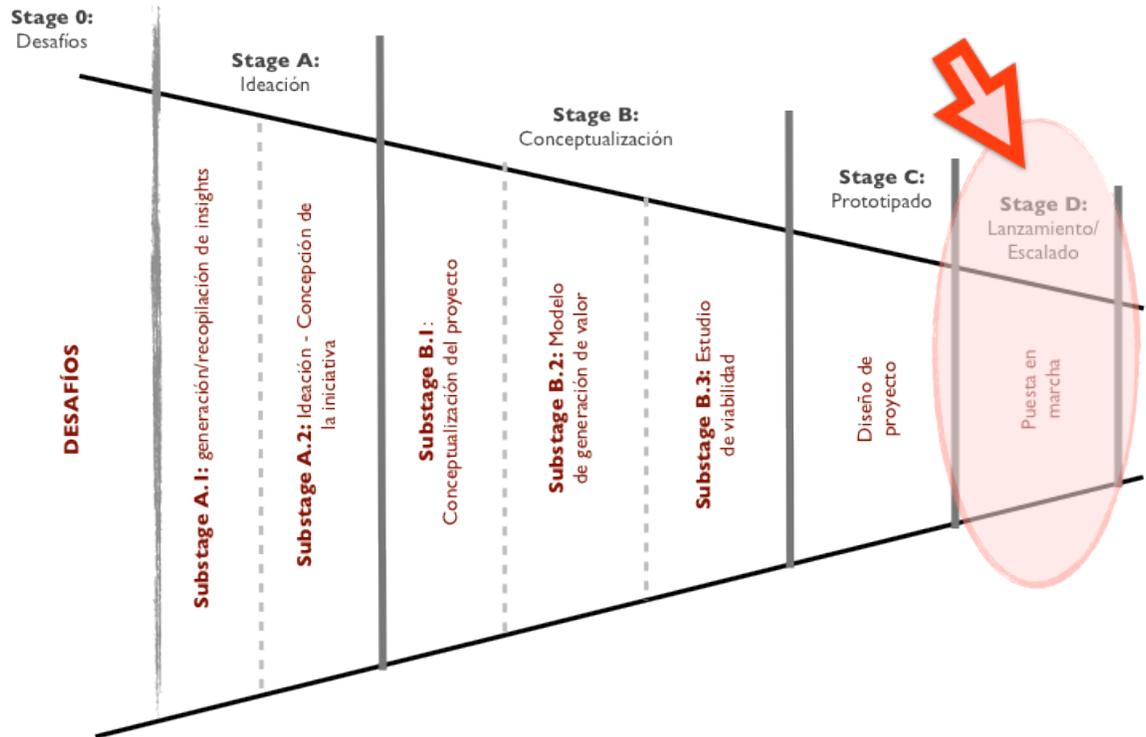
Descripción de la fase de prototipado	
Descripción de las fases de trabajo	
Agentes que han intervenido	
Recursos utilizados	
Valoración por parte de los usuarios que han intervenido en el proceso	
Puntos fuertes y débiles detectados	
Potencial de mejora y ajustes	
Conclusiones y recomendaciones	

**A tener en cuenta en esta etapa:**

- Tener la capacidad de incorporar conocimiento externo si se requiere.
- Es importante hacer una correcta asignación de recursos económicos para el desarrollo de esta etapa.
- El test o prototipo debe realizarse en las condiciones lo más cercanas a la realidad.



## STAGE 4. LANZAMIENTO



### Lanzamiento

Planificación de la puesta en marcha de la iniciativa.

#### Output de la etapa:

-Plan de implantación del proyecto.

Una vez validado el proyecto, faltará la fase de preparación de su lanzamiento. Esta fase consiste en definir todos los aspectos relacionados con el despliegue de la propuesta.

Los aspectos que se tendrán en cuenta son quién se hará cargo de la ejecución de la iniciativa, de su liderazgo, cómo se financiará, cuáles serán sus fases de implantación,

Creando cultura innovadora.

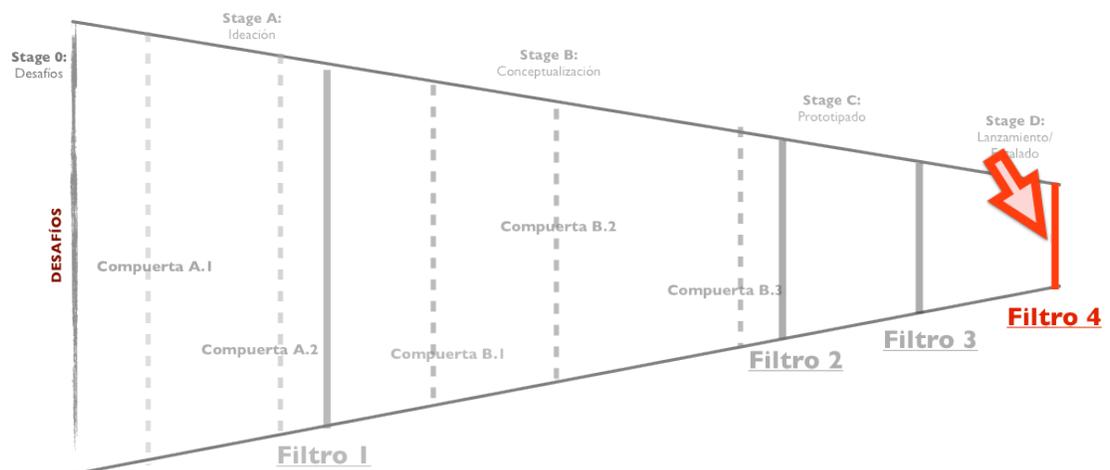
los recursos necesarios, los beneficios esperados... Aspectos todos ellos reflejados en la fase de conceptualización y prototipado, pero en los que ahora entraremos a un mayor nivel de detalle ya que llegado este punto contaremos con mucha más información para tomar decisiones con respecto a la iniciativa.

#### CHECKLIST DE TEMAS A TENER EN CUENTA EN LA FASE DE LANZAMIENTO

- Determinar el plan de implantación
- Definir las fases de implantación y su inversión
- Definir diferentes escenarios en función de la respuesta de los usuarios y un plan de respuesta
- Definir el crecimiento / extrapolación del proyecto
- Determinar los recursos humanos necesarios
- Determinar los recursos económicos
- Definir el plan de comunicación
- Definir el sistema de relaciones con los stakeholders

**Participantes:** líder de proyecto + equipo + futuros gestores del proyecto

#### FILTRO 4. PUESTA EN MARCHA



Este filtro constituye la hora de la verdad. El laboratorio de pruebas que constituye el funnel ha finalizado su cometido y este es el último filtro al que se somete la iniciativa antes de implantarla en su medio natural de funcionamiento. Este filtro tiene como

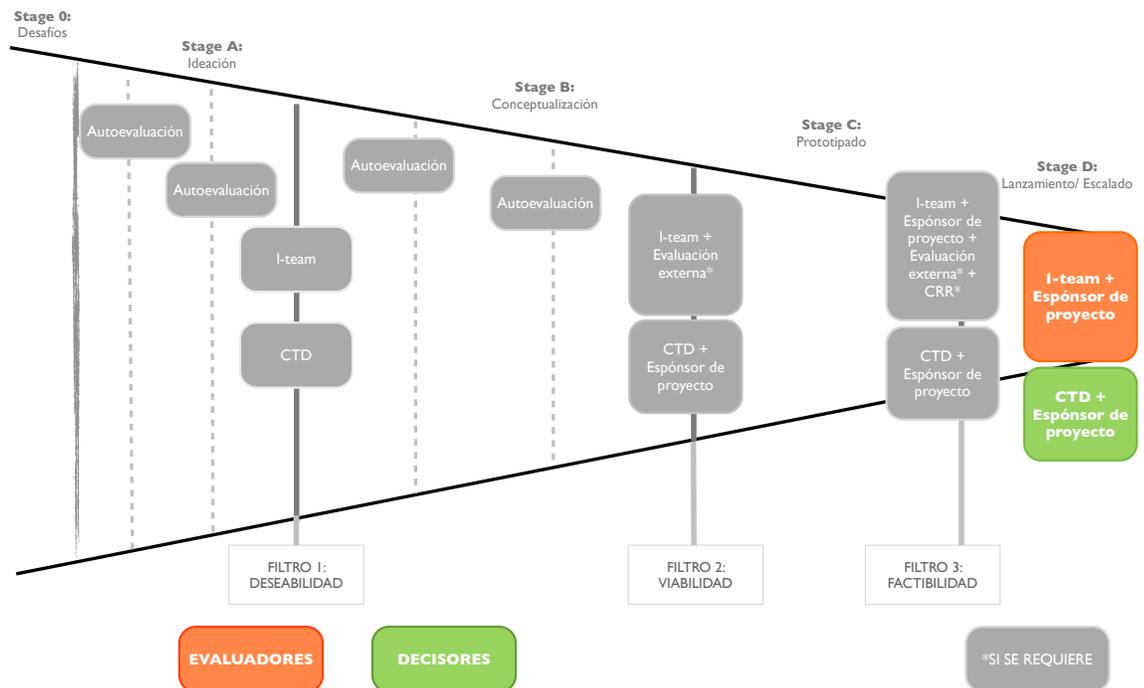
*Creando cultura innovadora.*

finalidad revisar la calidad del plan de implantación planteado por el equipo responsable de llevarlo a cabo.

Se analizarán los proyectos y se valorarán del 1 al 4 justificando el porqué, en función de su potencial de:

- Calidad del plan de implantación
- Optimización de los recursos
- Calidad del equipo responsable de la iniciativa a partir de su puesta en marcha
- Factibilidad del plan de crecimiento
- **Potencial de incorporar mejoras y ajustes a partir del feedback y co-creación con usuario**

**Evaluación y toma de decisiones**



En este filtro final los responsables de evaluar el plan de implantación serán el I-team y el espónsor de proyecto. Los que tomarán la decisión final será el CTD y el espónsor de proyecto.

**Acciones a realizar después del filtro 1:**

- Revisiones periódicas para ajustar la puesta en marcha y las diferentes fases del proyecto.

FICHA STAGE D. LANZAMIENTO.

Una vez preparado el plan de implantación, el equipo de trabajo elaborará un informe para que los evaluadores de esta última fase puedan tomar la última decisión sobre poner en marcha el proyecto.

Descripción la implantación del proyecto	
Definición de las fases	
Definición del equipo de trabajo que se hará cargo del proyecto	
Recursos necesarios en cada fase	
Plan de crecimiento	
Plan de ajustes	

**A tener en cuenta en esta etapa:**

- Hacer un plan de implementación realista
- Ser capaces de tomar la decisión si una vez implantado el proyecto va a ser liderado por el equipo que lo ha estado haciendo hasta el momento o bien va a pasar a manos de una nueva dirección

## C.2 Métricas

De la misma manera que las organizaciones suelen medir todo lo relacionado con sus inversiones en tiempo y dinero, la innovación es una actividad que requiere del establecimiento de métricas para valorar su desempeño y sus resultados.

A diferencia de otros aspectos tradicionalmente cuantificados en las organizaciones, la innovación presenta una complejidad especial a la hora de ser medida, debido al componente de riesgo y de novedad que es intrínseco a su naturaleza. Por lo tanto, para medir la innovación es necesario determinar indicadores que sean capaces de valorar desde los primeros estadios del funnel de la innovación hasta el lanzamiento del proyecto innovador, desde las diferentes dimensiones de la organización.

El sistema de métricas propuesto para el modelo de gestión de innovación se estructura en torno a tres variables:

- La organización. Con el objetivo de medir el impacto que la implantación del modelo de gestión de la innovación tiene en una institución pública concreta.
- El proyecto. Cada una de las iniciativas que acaban resultando de convertir las ideas en proyectos.
- Individual. Desde la perspectiva del emprendedor público, qué variables puede ser interesante medir para poder valorar la capacidad emprendedora de las personas.

Por otro lado, las métricas se centran en cuatro dimensiones:

- Input. Referido a recoger información sobre la materia prima en forma de ideas que entra en el funnel de la innovación para acabar convirtiéndose en proyectos.
- Proceso. Con el objetivo de medir el desempeño de la gestión de la innovación.
- Output. Para obtener información sobre el producto final de la gestión del funnel de la innovación.
- Resultado del proyecto. Para medir el impacto de los proyectos de innovación derivados de la implementación del modelo.

A continuación se presenta un cuadro de indicadores para medir las dimensiones explicadas anteriormente. Se aplicarán las mediciones periódicas a los proyectos

*Creando cultura innovadora.*

---

innovadores que estén en marcha, con el objetivo de monitorear sus resultados y tener elementos para la comunicación de resultados y análisis.

	Organización	Proyecto	Individual
<b>Input</b>	<p>* Presupuesto destinado a innovación (%)</p> <p>*Número de ideas presentadas y variación en el tiempo</p> <p>*Distribución de ideas por tipo de innovación</p> <p>*Distribución procedencia ideas (Funcionarios, usuarios ) y variación anual</p> <p>*Inversiones en actividad de innovación en : Capacitación, externos, nuevos equipos, soporte</p> <p>* Porcentaje de ideas recogidas y que pasan a la siguiente etapa del funnel</p>	<p>*Presupuesto destinado a cada idea de proyecto</p> <p>*Tiempo destinado a la fase de ideación de cada proyecto en particular</p> <p>*Beneficios presupuestado de cada idea en caso de transformarse en proyecto</p> <p>* Tiempo promedio de la idea en esta etapa</p>	<p>* % de ideas que provienen desde los miembros de la institución</p> <p>* Tiempo destinado por cada individuo a la fase de ideación</p>
<b>Proceso</b>	<p>*Variación porcentual anual del número de ideas que llegan a este nivel</p> <p>*Tiempo promedio de</p>	<p>* Tiempo promedio invertido en cada proyecto</p> <p>* Tiempo transcurrido en cada etapa del funnel</p> <p>* Recursos</p>	<p>* % del tiempo dedicado a actividades de innovación</p>

*Creando cultura innovadora.*

	<p>lo proyectos en esta etapa</p> <p>* Porcentaje de proyectos que pasa y no al siguiente nivel desde esta etapa. Por tipo de innovación</p> <p>* Porcentaje de proyectos basados en mejora de servicios</p> <p>* Porcentaje de proyectos basados en mejora de procesos</p>	<p>monetarios requeridos para el proyecto</p> <p>* Recursos humanos requeridos para el proyecto</p> <p>* Recursos en contratación para el proyecto</p>	
<p><b>Output</b></p>	<p>* Porcentaje de proyectos lanzados y variación anual</p> <p>* Distribución de proyectos lanzados por tipo de innovación</p>		<p>*Efectos en Liberalización de recursos personal (tiempo)</p> <p>* Incentivos</p>

*Creando cultura innovadora.*

<b>Resultado Proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Cambios de percepción de la institución por parte de los usuarios. (encuestas)</li> <li>* Cambio indicadores evaluación de programas e instituciones (DIPRES)</li> <li>* Impacto global de la cartera de proyectos en el servicio. (evaluación del servicio)</li> <li>* Impacto obtenido cartera proyectos / impacto proyectado cartera de proyectos</li> <li>* Número de nuevos usuarios del servicio o producto</li> <li>* Ahorro logrado por el servicio o proceso (tiempo o recursos)</li>  <li>* Mejoras en la satisfacción de los usuarios</li>  <li>* Cambios en indicadores de desempeño DIPRES</li><li>* Evaluación de impacto del servicio o producto</li><li>• Cambios en indicadores de gestión, por ejemplo disminución tiempo destinado a ciertos procesos, estos indicadores serán relativos a cada tipo de proyecto</li><li>* Mejora productividad funcionarios</li></ul>
---------------------------	---