

PAUTAS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN

I. INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de facilitar y orientar el trabajo de evaluación de los proyectos que postulan a la línea de “Implementación de la Innovación”, se ha elaborado la presente guía básica, referencial, que constituye una pauta para apoyar el análisis y la evaluación de los proyectos que postulan a esta línea. A la ANII le interesa que el evaluador emita una opinión respecto de los siguientes aspectos o ámbitos del proyecto:

1. Mérito Innovador

Es fundamental saber si el proyecto cumple con el requisito de constituir una innovación:

a) Proyectos de innovación en **productos** (bienes y servicios)

Desarrollo de un producto nuevo, cuyas características tecnológicas o usos previstos difieren de manera importante de los existentes en el país, o significativamente mejorado, es decir, que existe de manera previa, pero cuyo desempeño será perfeccionado o mejorado.

b) Proyectos de innovación en **procesos empresariales**

Es la introducción de procesos nuevos o significativamente mejorados en una o más de las actividades que la empresa realiza y que se hayan puesto en uso o estén disponibles para los usuarios. Estos procesos pueden darse en:

- diseño o adopción de nuevos métodos de producción de bienes y servicios sin antecedentes en el país;
- diseño o adopción de nuevos métodos de distribución y logística sin antecedentes en el país;
- diseño o adopción de nuevas formas de comercialización novedosa en el país que impliquen cambios significativos del diseño o envasado de un producto, posicionamiento, promoción o precio;
- introducción de nuevos métodos de organización y gestión sin antecedentes en el país, entre los cuales se incluyen cambios en la organización y gestión de los procesos productivos y en las estructuras organizativas e implementación de orientaciones estratégicas nuevas o significativamente mejoradas de la empresa;
- introducción de nuevos servicios de I+D, creatividad o diseño para el desarrollo de productos y procesos de negocios sin antecedentes en el país.

En caso que la evaluación del mérito innovador resulte negativa, no se debe continuar con la evaluación de los otros aspectos o ámbitos del proyecto.

En caso que la evaluación del mérito innovador sea positiva, es decir, el evaluador estime que el proyecto tiene suficiente mérito innovador, se procederá a evaluar los ámbitos o aspectos del proyecto que se mencionan a continuación:

2. Viabilidad técnica

El proyecto debe demostrar que la propuesta que se pretende desarrollar es tecnológicamente factible. Se deben identificar los procesos de investigación y desarrollo (I+D) que es necesario realizar y las dificultades y riesgos técnicos que se prevén para ello.

3. Identificación del mercado

El proyecto debe identificar el mercado de destino al que pretende llegar en caso de que resulte exitoso técnicamente, estableciendo los eventuales clientes, la competencia, los sustitutos y la estrategia de comercialización junto con los riesgos asociados a ella.

4. Impacto económico social y medioambiental

El proyecto debe describir claramente cuáles serán sus impactos en caso de que se cumplan los objetivos planificados. Se deberá evaluar si el retorno económico calculado es coherente con la inversión a realizar. Si la innovación propuesta tuviera impacto social y medio ambiental deberán reflejarse a través de la presentación de indicadores.

5. Capacidad del equipo de trabajo

Se requiere evaluar las capacidades de la empresa que presenta del proyecto con la finalidad de establecer si esta dispone de los recursos humanos capaces de gestionar y supervisar las actividades establecidas en el proyecto.

6. Plan de Trabajo

El proyecto debe establecer un plan de trabajo conducente al logro de los objetivos propuestos, indicando la metodología a utilizar, las actividades a ejecutar, los tiempos asociados a las actividades y los resultados esperados. Deben quedar claramente establecidos los riesgos del proyecto y las acciones previstas para mitigarlos.

7. Recursos financieros

Es necesario evaluar y comprobar que la empresa que presente el proyecto posea los recursos financieros de contraparte para llevar a cabo las actividades contempladas en el mismo.

8. Viabilidad legal y ambiental

Es necesario identificar las disposiciones laborales, tributarias, previsionales y medioambientales vigentes en el país que atañen al proyecto, y establecer las medidas que se tomarán en caso que este se implemente.

II. PAUTA DE EVALUACIÓN

La implementación del proyecto que se presenta permitirá:

- a) ¿Desarrollar un nuevo producto o proceso empresarial?
- b) ¿Mejorar sustancialmente un producto o proceso empresarial existente?
- c) ¿La innovación que se propone realizar a través del proyecto contribuirá a desarrollar o fortalecer una ventaja competitiva para la empresa que presenta el proyecto, ya sea porque aumenta su productividad, aumenta su valor agregado, disminuye los costos, mejora la calidad de su producto o servicio u otro elemento que le permita distinguirse entre sus competidores?
- d) ¿El destino esperado de los bienes y servicios sobre los que incidirá el proyecto, es el mercado local, nacional, internacional?
- e) ¿El desarrollo del proyecto permitirá agregar valor que solo podrá captar la empresa que lo ejecuta o impactará también en otras empresas?

No tiene mérito innovador (1)	Tiene mérito innovador a nivel local en Uruguay (2)	Tiene mérito innovador a nivel nacional en Uruguay (3)	Tiene mérito innovador a nivel de la región de América Latina y el Caribe (4)	Tiene mérito innovador a nivel global (5)
----------------------------------	--	---	--	--

(1) Al no haber mérito innovador la evaluación del proyecto no debe continuar.

(2 y 3) La evaluación del proyecto debe continuar, salvo en el caso en que el proyecto corresponda al sector de las TICS.

(4 y 5) La evaluación del proyecto debe continuar, cualquiera sea el área geográfica del que provenga y cualquiera sea el sector económico al que pertenezca el proyecto.

a) Alcance

¿El problema a resolver está adecuadamente establecido y delimitado?

b) Objetivos

¿El objetivo general y los objetivos específicos del proyecto están correctamente definidos?

c) Resultados

¿Los resultados esperados están bien establecidos y los hitos considerados permiten evaluar su avance a lo largo del proyecto?

d) Tecnología

La tecnología que se propone para desarrollar el proyecto, ¿es una alternativa adecuada y factible?

e) Riesgos

¿La empresa identifica los riesgos del proyecto y establece una adecuada programación para mitigarlos?

¿Existen riesgos que pueden afectar al proyecto que no se han tomado en cuenta?

a) Alcance

b) Objetivos

c) Resultados

d) Tecnología

e) Riesgos

Aspectos o ámbitos	Deficiente (1)	Insuficiente (2)	Aceptable (3)	Bueno (4)	Muy bueno (5)
a) Alcance (20%)					
b) Objetivos (20%)					
c) Resultados (20%)					
d) Tecnología (20%)					
e) Riesgos (20%)					
Viabilidad Técnica (100%)					

El proyecto que se evalúa:

- a) ¿Identifica el mercado de destino que se pretende abordar?
- b) ¿Identifica a sus eventuales clientes?
- c) ¿Identifica, la competencia que prevé que enfrentará, los sustitutos disponibles y la estrategia de comercialización a implementar?

Aspectos o ámbitos	Deficiente (1)	Insuficiente (2)	Aceptable (3)	Bueno (4)	Muy bueno (5)
Identifica el mercado de Destino (20%)					
Identifica a sus eventuales Clientes (20%)					
Identifica la competencia, sustitutos y estrategia de comercialización (60%)					
Identificación del mercado (100%)					

Aspectos o ámbitos	Deficiente (1)	Insuficiente (2)	Aceptable (3)	Bueno (4)	Muy bueno (5)
El retorno estimado es coherente con la inversión del proyecto (60%)					
Presenta indicadores de impacto social y medio ambiental (40%)					
Impactos (100%)					

El proyecto en evaluación:

- a) ¿Identifica y considera la normativa y regulación vigente que podría afectar el desarrollo del proyecto?
- b) ¿Prevé los mecanismos para dar cumplimiento a estas regulaciones?

Aspectos o ámbitos	Deficiente (1)	Insuficiente (2)	Aceptable (3)	Bueno (4)	Muy bueno (5)
Identifica las normas					
Identifica las medidas					
Viabilidad legal y ambiental					

Preguntas					
El proyecto que se presenta: a) El equipo del proyecto, ¿dispone de las capacidades para llevarlo adelante? b) ¿Dispone de las capacidades gerenciales y de liderazgo para conducir y gestionar el proyecto? c) ¿La dedicación horaria asignada a los recursos muestra coherencia para alcanzar los objetivos planteados?					
Aspectos o ámbitos	Deficiente (1)	Insuficiente (2)	Aceptable (3)	Bueno (4)	Muy bueno (5)
Capacidad técnica Adecuada (40%)					
Capacidad de gestión Adecuada (40%)					
Dedicación horaria adecuada (20%)					
Recursos Humanos(100%)					

El Plan de Trabajo propuesto:

- a) ¿Contempla el desarrollo de las actividades necesarias para el logro de los objetivos, con una secuencia lógica adecuada y con tiempos previstos razonables?
- b) ¿La metodología utilizada, es apropiada para el desarrollo del proyecto?

Aspectos o ámbitos	Deficiente (1)	Insuficiente (2)	Aceptable (3)	Bueno (4)	Muy bueno (5)
Actividades, secuencia y tiempos Adecuados (50%)					
Metodología Apropiada (50%)					
Plan de Trabajo (100%)					

La empresa que presenta el proyecto:

- a) ¿Posee una situación financiera que le permite disponer de los recursos de contraparte para realizar el proyecto?
- b) ¿El presupuesto propuesto está correctamente dimensionado de acuerdo a los objetivos y las actividades a desarrollar en el proyecto?

Aspectos o ámbitos	Deficiente (1)	Insuficiente (2)	Aceptable (3)	Bueno (4)	Muy bueno (5)
Situación financiera de la empresa permite realizar el proyecto Propuesto (50%)					
Presupuesto del proyecto está bien dimensionado, con valores de Mercado (50%)					
Recursos Financieros (100%)					

Aspectos o ámbitos	Deficiente (1)	Insuficiente (2)	Aceptable (3)	Bueno (4)	Muy bueno (5)
Juicio Global					